



Muutosjohtaminen digitaalisen työkalun käyttöönotossa

Anna Vikman

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019

Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

VIKMAN, ANNA:

Muutosjohtaminen digitaalisen työkalun käyttöönotossa

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Joulukuu 2019

Muutosjohtamisesta on muodostunut merkittävä tekijä strategisessa johtamisessa. Toimintaympäristön, teknologian ja markkinoiden muutoksien myötä organisaatioiden on kyettävä jatkuvasti uudistamaan toimintaansa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosjohtamisen keinoja organisaation siirtyessä digitaalisen tavoitteiden asettamista ja johtamista tukevan työkalun käyttöön.

Tutkimuksen aineisto koostui teoriaosuudesta ja seitsemästä puolistrukturoidusta haastattelusta yhdessä toimeksiantajayrityksessä, joka on edellä kuvattun muutosprosessin alkuvaiheissa. Haastatteluun osallistui yrityksen henkilöstöstä ja hyvinvoinnista vastaava henkilö sekä kuusi esimiestä yrityksen johtajistosta.

Käyttöönotetun digitaalisen tavoitteiden asettamista ja johtamista tukevan työkalun taustalla on OKR-malli (Objectives and key results). OKR-mallissa yritys asettaa toiminnalleen tavoitteita, joiden toteutumista seurataan mittareilla. Toimeksiantajayrityksessä OKR-mallin pohjalta on luotu ALSO Way tavoite- ja johtamisstrukturi.

Tutkimuksen mukaan digitaalisen tavoitteiden asettamista ja johtamista tukevan työkalun käyttöönotossa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota viestinnän laatuun ja määrään. Viestinnällä on suuri merkitys myös ihmisten sitoutumisessa ja muutosvastarinnan vähentämisessä kaikissa muutosprosessin vaiheissa.

Menestyksekkään muutosprosessin alkuvaiheessa luodaan visio, sekä kiireellisuuden ja välttämättömyyden tunne. Ylimmän johdon lisäksi henkilöstöä autetaan näkemään tarve muutokselle. Ohjaava tiimi auttaa viestimään visiota ja varmistaa, että muutosvastarintaa kohdatessa osataan perustella uudet toimintatavat, jotka joskus saattavat tuntua jopa työläältä. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa, että ohjaava tiimi on ymmärtänyt vision. Aktiivista viestintää ylläpidetään muutosprosessin loppuun saakka, esimerkiksi myöhemmässä vaiheessa jakamalla menestystarinoita. Aktiivista muutosviestintää tulee pitää yllä, kunnes uudet toimintatavat on juurrutettu yrityksen kulttuuriin ja arvoihin.

Asiasanat: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, tavoitteet, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

VIKMAN, ANNA:

Change Management in the Implementation of a New Digital Tool

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 2 pages
December 2019

Change management has become an important factor in strategic leadership. Changes in the business environment, technology and markets have led to organisations having to continuously renew their operations. The aim of this thesis was to study the change management methods in an organisation that is in the process of implementing a digital tool that supports goal setting and leadership.

The thesis data consisted of theory and seven semi-structured interviews that were carried out for one case study company that is on the early stages of its change process. The participants of the interviews consisted of the case study company's HR manager and six directors.

On the background of the digital tool that supports goal setting and leadership is an OKR (Objectives and key results) system. In the OKR system a company sets goals for their operations, which are then monitored with key results. The OKR system has been the basis for developing the ALSO Way goal and leadership structure in the case study company.

It was found that it is especially important to pay attention to the quality and amount of the communication in the introduction of a digital tool. Communication is a significant factor in employee engagement and in reducing resistance to change throughout the whole change process.

At the beginning of a successful change process it is important to create a vision and a sense of urgency. In addition to the top management, it is important to help the employees to understand the need for change. A guiding coalition will help to communicate the vision and to ensure, that in the case of change resistance, the sometimes labor-consuming new operating modes can be justified. That is why it is important to ensure that the guiding coalition has taken in the vision as originally planned. It is crucial to continue active communication even later in the change process, for example by sharing success stories at the later steps of the process. This active communication needs to be carried out throughout the whole change process, ensuring that the new operation modes have been established in the company's culture and values.

Key words: change management, organisational change, goals, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN	7
2.1	Muutoksen tarpeen tunnistaminen – Miksi organisaatioiden tulee uudistua?	7
2.1.1	Organisaatiomuutokset laajemmassa yhteiskunnallisessa viitekehyksessä.....	8
2.1.2	Muutosjohtaminen organisaation eri tasoilla	9
2.2	Onnistunut muutosprosessi ja sen vaiheet	16
2.2.1	Muutoksen ensimmäiset vaiheet.....	18
2.2.2	Uusien toimintatapojen käyttöönotto	23
2.2.3	Muutoksen vakiinnuttaminen käytännöksi.....	26
3	TUTKIMUS	28
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	28
3.2	Muutoksen jalkauttaminen	30
3.2.1	Case-yritys: ALSO Finland Oy	30
3.2.2	Case: ALSO Way tavoite- ja johtamisstrukturi	33
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
4.1	ALSO Way tavoite- ja johtamisstruktuurin taustaa.....	38
4.2	ALSO Way tavoite- ja johtamisstrukturi jatkossa	41
5	POHDINTA	54
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	63
	Liite 1. Henkilöstövastaavan tutkimuskysymykset	63
	Liite 2. Esimiesten tutkimuskysymykset.....	64

1 JOHDANTO

Talouden globalisoituminen on luonut yrityksille yhä enemmän uhkia ja mahdollisuuksia, pakottaen ne uudistamaan toimintaansa (Kotter 1996, 20). Suomessa muutos alkoi 1980-luvulla ja 1990-luvulla Suomi integroitui globaaliin talouteen. Samaan aikaan Suomen talous koki rajun laman myötä murroksen, joka muutti Suomalaista yhteiskuntaa. Teknologisoituminen on ollut tärkeässä roolissa Suomen talouden ja yhteiskunnan muuttumisessa. (Tienari & Meriläinen 2012.) Toimintaympäristön, teknologian ja markkinoiden muutokset ovat luoneet organisaatioille jatkuvan tarpeen uudistua. Nopeasti muuttuvissa olosuhteissa organisaatioiden kyky uudistua on niiden menestyksen kannalta merkittävä tekijä. (Vuorinen 2015, 139.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ALSO Finland Oy, joka on tietokoneiden, oheislaitteiden ja ohjelmistojen toimialalla vaikuttava tukkuyritys. Se on myös osa Euroopan laajuista pörssiin listautunutta ALSO Holding AG -konsernia. ALSO konserni tarjoaa palveluita yhdestä lähteestä IT-alan arvoketjun joka tasolle. ALSO muodostaa eurooppalaisen B2B-markkinapaikkansa avulla logistiikka-, talous-, tukku-, ratkaisu- ja tietotekniikkapalveluista sekä digitaalisista palveluista yksilöllisiä palvelupaketteja. ALSO konsernin valikoimiin kuuluu yli 188 000 nimikettä noin 500:lta toimittajalta. Tukkuyritys on parin kuluneen vuoden sisään lähtenyt uudistamaan toimintaansa ja tuonut organisaatioon strategialähtöisen tavoitestruktuurin, jonka myötä myös organisaation johtamista on uudistettu.

Opinnäytetyön tavoite on tutkia muutosjohtamisen keinoja toimeksiantajayrityksessä, siirryttäessä digitaalisen tavoitteiden asettamista ja johtamista tukevan työkalun käyttöön. Työkalun taustalla on OKR-malli (Objectives and key results), jonka avulla yritys määrittää toiminnalleen tavoitteita (objectives) eli mitä halutaan saavuttaa sekä mittareita (key results), joita hyödyntäen se voi määrittää miten tavoite saavutetaan. Toimeksiantajayrityksessä OKR-mallin pohjalta on luotu ALSO Way tavoite- ja johtamisstrukturi. Tutkimuksessa kartoitetaan myös organisaatiomuutoksen taustaa, selvitetään missä vaiheessa muutosprosessia ollaan nyt ja mitä yritys haluaa muutoksen avulla saavuttaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on edesauttaa digitaalisen työkalun jalkauttamista koko organisaatiossa.

Muutosjohtamisen ilmiöön ja yrityksen tavoite- ja johtamisstruktuurin taustalla vaikuttavaan OKR-malliin ja CFR työkaluun liittyvään kirjallisuuteen ja verkkoartikkeleihin perehtymisen jälkeen opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehykseksi valittiin John P. Kotterin vuonna 1996 julkaisema kahdeksanvaiheinen muutosprosessi. Luvussa kaksi käsitellään organisaatiomuutosta laajemmassa yhteiskunnallisessa viitekehyksessä, käydään läpi muutosjohtamista organisaation eri tasoilla ja avataan Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin vaihteita. Luvussa kolme käydään läpi opinnäytetyön empiirinen osuus, jossa esitellään tutkimuksen toteutus ja toimeksiantajayritys sekä yrityksessä käyttöön otettu tavoite- ja johtamisstruktuuri, johon liittyy digitaalinen OKR-työkalu ja jatkuva suorituksen johtaminen. Luvussa neljä avataan tutkimuksen tulokset ja lopuksi luvussa viisi pohditaan opinnäytetyöprosessin sekä tutkimuksen onnistumista, tuodaan esille johtopäätöksiä ja ideoita muutosprosessin jatkoa varten.

2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut ratkaisevasti parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Muutokset ovat luonteeltaan monimutkaisia, nopeita ja ennakoimattomia, eikä niihin löydetä yhtä ainoaa oikeaa tai lopullista ratkaisua. Monimutkaistuminen on seurausta erilaisista teknologisista ja sosiaalisista järjestelmistä, sekä organisaatioiden, ihmisten ja kokonaisten yhteiskuntien kietoutumisesta yhteen kompleksisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatioiden johtamisen kannalta se tarkoittaa jatkuvaa haastetta kehittää ja sopeuttaa toimintaa. (Talja & Nieminen 2017.) Onnistunut muutoksen hallinta on nykyään tärkeä aihe kaikille organisaatioille ja sen toteutukseen on luotu laaja tarjonta erilaisia monivaiheisia metodeja (Ashurst & Hodges 2010; 217; Al-Haddad & Kotnour 2015; 248). Muutoksen johtaminen alkaa tavallisesti strategiatyöskentelyllä (Juuti & Virtanen 2009, 148).

Strategian keskipisteessä ovat ne valinnat, joilla yritys pyrkii saamaan kilpailuetua. Strategiassa tulisi ottaa huomioon etenkin valinnat tavoitetilän, bisneskonseptin tai liiketoimintamallin ja menestyksen perustan (kilpailuetu ja ydinosaaminen) suhteen sekä toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Strategian tulee lisäksi määritellä päämäärät ja visiot, mihin pyritään ja miltä toiminta näyttää muutaman vuoden päästä. Merkittävää on myös selvittää se, mitä omistajat haluavat yritykseltä. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56–57.)

2.1 Muutoksen tarpeen tunnistaminen – Miksi organisaatioiden tulee uudistua?

KTT, dosentti Tero Vuorisen (2015) mukaan muutoksen johtamisesta on muodostunut keskeinen tekijä strategisessa johtamisessa. Toimintaympäristön, teknologian ja markkinoiden muutokset aiheuttavat organisaatioille jatkuvan tarpeen uudistua. Nopeasti muuttuvissa olosuhteissa organisaation menestys riippuu sen kyvystä toimia uudella tavalla. (Vuorinen 2015, 139.) Mitrosen ja Raikaslehdon (2019) tekemän tutkimuksen mukaan strategisen uudistumisen tarpeeseen ei ole vaikuttanut se, miten strategioita luodaan. Yrityksissä luodut suunnitelmat eivät

ole rohkaisseet uudistamaan yrityksien liiketoimintaa ajoissa, vaan muutostoiimiin on alettu usein vasta kriisin painostamana. Prosessit ovat vaikuttaneet olevan kunnossa, mutta luodut suunnitelmat ovat olleet lyhytjänteisiä. (Mitronen & Raitaslehto 2019, 19).

2.1.1 Organisaatiomuutokset laajemmassa yhteiskunnallisessa viitekehyksessä

Ymmärtääksemme miksi yksittäisten organisaatioiden on tärkeää pohtia kykyään uudistua ja kehittyä yhä nopeammalla tahdilla, on tarkasteltava organisaatioita laajemmassa kontekstissa. Yrityksen johto saattaa kokea muutospainetta niin markkinoiden ja kilpailukyvyn näkökulmasta, kuin myös organisaation sisältä henkilöstön osalta. Menestyminen on vaikeampaa, kun kilpailijat saattavat tulla lähimarkkinoiden ulkopuolelta tai täysin uusilla lähestymistavoilla ja tuotteilla/palveluilla. Voidaan myös olettaa, että henkilöstö osaa vaatia enemmän ja on tietoisempaa mitä muissa organisaatioissa on tarjolla.

Talouden globalisoituminen luo enemmän uhkia ja mahdollisuuksia kaikille, pakottaen yritykset tekemään merkittäviä parannuksia ei ainoastaan kilpailun ja menestyksen vuoksi, vaan yksinkertaisesti selviytyäkseen. (Kotter 1996, 20).

Muutos alkoi Suomessa 1980-luvulla, ja 1990-luvulla Suomi yhdentyi vauhdikkaasti ja dramaattisesti globaaliin talouteen. Suomen talous kävi 1990-luvun alun rajun laman myötä läpi murroksen, joka muutti suomalaista yhteiskuntaa. Monet sen erityispiirteet ovat siitä huolimatta säilyneet. Teknologisoitumisella on ollut erityisen tärkeä rooli Suomen talouden ja yhteiskunnan muuttumisessa. Globaalien talouden oloissa keskeisessä asemassa ovat olleet teollisen rakenteen muutos, siirtymä tietoyhteiskuntaan sekä innovointi ja innovaatiot. (Tienari & Meriläinen 2012.)

Työelämässä muutokset näkyvät siten, että työskentely samoissa tehtävissä koko työuran ajan ei ole kaikille mahdollista. Vaikka työpaikka säilyisikin samalla alalla, johtaa teknologian kehitys siihen, että työtavat ja työvälineet päivittyvät

moneen otteeseen keskimääräisen työuran aikana. Se edellyttää, että työntekijöiden, yrityksien ja koulutusjärjestelmien on valmistauduttava jatkuvaan muutokseen ja muutoksen tukemiseen. (Kiander n.d.)

Konsulttiyhtiö Accenture on tehnyt tutkimuksen, jossa selvitettiin, millaiset yritykset selviävät murroksesta voittajina. Tutkimusraportista selviää, että kulttuurilla ja johdon sitoutumisella on merkittävä vaikutus innovaatiomenestykseen. Tutkimuksessa haastateltiin 120 ylimmän johdon edustajaa suuryrityksistä Suomessa ja Pohjoismaissa. Innovaatiomenestyjien organisaatioista 87 prosentissa ylimmän johdon sitoutuminen innovaatiotoimintaan on vahvaa, kun muissa yrityksissä vastaava osuus on 44 prosenttia. Innovaatiomenestyjien yhdistävä tekijä ei liity toimialaan tai tietynlaiseen asiakaskuntaan, vaan niitä yhdistää innovaatioagendan asettaminen yrityksen strategian ytimeen. Tutkimuksessa selvitettiin yritysten menestystä seitsemällä osa-alueella. Suurimmat erot menestyvien yritysten ja muiden yritysten välillä liittyivät erityisesti voimavarojen tehokkaaseen hyödyntämiseen, datalähtöisyyteen sekä osaajien ja henkilöstömallien optimointiin ja monimuotoiseen hyödyntämiseen. (Accenture 2019.)

2.1.2 Muutosjohtaminen organisaation eri tasoilla

“Johtaminen on ihmisten yhteinen tuote, jaettu ja yhdessä koostettu ilmiö” (Juuti & Virtanen 2009, 146).

Johtaminen ei sijaitse johtajassa, vaan ihmisten välisissä suhteissa. Johtaminen liittyy myös työntekijöiden ja työn sekä työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen. Joka kerta kun tapahtuu muutoksia, se heijastuu esimiehen ja tämän alaisensa, mutta myös työntekijöiden ja työn sekä työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen. (Juuti & Virtanen 2009, 146–147.)

Organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ei osallistu ainoastaan ylin johto, vaan sen toteuttamiseen tarvitaan kaikkien työpanosta. Muutoksen kannalta on tärkeää, että työntekijät saadaan aktiivisesti ja innolla mukaan prosessiin. Muutoksessa korostuu jokaisen ihmisen tärkeys. Jokainen työntekijä on mukana muu-

toksessa oman työnsä näkökulmasta. Johtajat tekevät päätökset ja heillä on vastuu muutosprosessin toteuttamisesta. Organisaatiomuutoksella tulee olla ”kasvot” eli henkilö, jonka puoleen voi kääntyä. Tämä henkilö voi olla johdon edustaja tai nimetty muutosjohtaja. Tekniikan tohtori Matti Alahuhdan (2015) mukaan muutos pysähtyy usein keskijohdossa. Sen vuoksi on tärkeää määritellä tukiprosessi, jonka avulla varmistetaan, että viestintä tavoittaa jokaisen työntekijän. (Alahuhta 2015, 37, 48; Työterveyslaitos n.d.)

Alahuhdan (2015) mukaan toimitusjohtajan on itse toimittava muutosprosessin käynnistysvaiheessa muutoksen moottorina. Merkittävän muutoksen alkuvaiheessa toimitusjohtajan tulee varmistaa muutoksen eteneminen henkilökohtaisen vahvan läsnäolonsa avulla. Hänellä on oltava osaamista ja näkemystä kaikista niistä asioista, joihin halutaan muutos. Tämä on tärkeää, jotta hän onnistuu uskottavasti välittämään työntekijöille sen, mitä muutoksen aikaansaaminen vaatii. (Alahuhta 2015, 49.)

Esimiesten rooli

Jos muutoksen kohteena on esimerkiksi suuren organisaation alemmalla tasolla oleva myyntitoimisto tai työyksikkö niin avainpelaajiksi muodostuvat niiden toiminnasta vastaavat keski- tai alemman tason esimiehet. Heidän tulee auttaa työntekijöitä huomaamaan tarve muutokselle. Muutoksen toteuttaminen pienemmässä yksikössä edellyttää, että sillä on riittävä riippumattomuus muusta organisaatiosta. (Kotter 2012, 49.)

Esimiesten rooli muutoksessa on haastava. Muutoksen aikana esimiestyö työllistää tavallista arkipäivää enemmän. Muutos edellyttää esimieheltä tarkempaa ajankäytön suunnittelua, sillä perustehtävistä ja muutosprosessin etenemisestä on huolehdittava samanaikaisesti. (Työterveyslaitos n.d.) Muutoksiin tulee valmistautua ja esimiehen on omattava hyvät muutosjohtamisen taidot, jotta hän voi menestyä työelämässä. Esimiehet ovat muutosten etulinjassa ja muutosten onnistuminen riippuu heidän kyvyistänsä ja taidoista johtaa muutosta ammattimaisesti. (Pirinen 2014.) Muutosprosessi työllistää kaikki esimiehiä, vaikka vain

osa esimiehistä olisi varsinaisesti mukana muutoksen suunnittelussa. Esimiesten tulee pitää oma työryhmänsä perustehtävässä, käydä keskustelua muutoksesta henkilöstön kanssa, katkaista huhuilta siivet ja puuttua mahdollisiin muutoksen myötä ilmaantuviin ilmapiiriongelmiin. (Työterveyslaitos n.d.) Johtamistaidon Opisto (JTO) on suorittanut mittavia johtamistutkimuksia, joiden mukaan parhaat esimiehet hyödyntävät keskustelevaa johtamista menestyksellisesti työssään (Juuti & Virtanen 2009, 148).

Esimiesten on saatava sekä oman esimiehen että henkilöstöhallinnon tuki koko muutoshankkeen ajaksi. Esimerkiksi muutoksista kertominen on haastavaa, sillä esimiehet saavat tiedon muutoksesta yleensä hetkeä ennen tai vasta samaan aikaan henkilöstön kanssa. Esimiesten tulee kuitenkin heti ensimmäisen virallisen tiedotustilaisuuden jälkeen pystyä vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin ja kyetä ottamaan oikeanlaisesti vastaan erilaisia tunnereaktioita. Esimiesten tärkeimpiin tehtäviin muutoksessa kuuluu työryhmän energian suuntaaminen keskeisiin toimiin, jatkuva viestintä, muutoksesta keskusteleminen ja läsnäolo. (Työterveyslaitos n.d.)

Henkilöstöhallinnon rooli

Muutosprosessin käytännön etenemisestä, arvioinnista ja seurannasta vastaavat henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Henkilöstöhallinnon on pidettävä huolta henkilöstön tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta ja työlaainsäädäntöjä noudattavista toimintatavoista kaikilla organisaation tasoilla koko muutosprosessin ajan. Yksi henkilöstöhallinnon tärkeistä panostuksen kohteista muutoksen aikana on tuen tarjoaminen esimiehille (keskijohto, linjajohto). Esimiehet tarvitsevat sekä henkistä että ammatillista apua toimiessaan yksittäisten työntekijöiden kanssa. (Työterveyslaitos n.d.)

Koko muutosprosessin hallinnan lisäksi henkilöstöhallinto keskittyy myös erityisesti yksilöiden työllistettävyyden kehittämiseen ja edistämiseen. Työntekijät saavat henkilöstöhallinnosta apua työtehtävien ja tarvittaessa uusien työpaikko-

jen kartoittamisessa sekä organisaation sisältä että ulkoa koko muutosprosessin ajan. Henkilöstöhallinnon asiantuntijan tulee pitää huolta myös omasta jaksamisestaan muutosprosessin aikana. (Työterveyslaitos n.d.)

Henkilöstön edustajien rooli

Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden edustajina toimii työsuojeluvaltuutetut, työsuojeluasiamiehet, luottamusmiehet ja luottamusvaltuutetut. Heidän tehtävä on edustaa työntekijöitä ja heidän näkemyksiään, sekä tukea heitä muutosprosessin aikana. Organisaatiomuutokset ovat haasteellisia tilanteita niin esimiehille kuin henkilöstön edustajille. Henkilöstölle kummatkin tahot edustavat henkilöitä, joiden puoleen käännytään saadaksesen tietoa ja keskustellakseen muutoksesta, ja sen herättämistä kysymyksistä ja tunteista. (Työterveyslaitos n.d.)

Työntekijöiden edustajat valvovat osaltaan, että muutosprosessin toteutus on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Heidän tehtävänsä on välittää tietoa, kuunnella työntekijöiden näkemyksiä, tukea heitä sekä tarjota työntekijöille neuvoa ja apua työsuhteeseen liittyvissä kysymyksissä. Työntekijöiden edustajat tarvitsevat tukea tehtäviinsä muutosprosessin aikana ja he voivat hakea sitä esimerkiksi vertaisryhmistä ja ammattiliitosta. Tärkeätä on myös toimia hyvässä yhteistyössä työpaikan muiden toimijoiden kanssa. (Työterveyslaitos n.d.)

Työntekijöiden rooli

Muutostilanne herättää paljon työn tekemiseen ja mielekkyyteen liittyviä kysymyksiä, koska yksilö yrittää jatkuvasti pitää yllä eheää ja positiivista kokemusta itsestään ja omasta työstään. Muutostilanteessa syntyvät kysymykset kyseenalaistavat sen, miksi työn tarvitsee muuttua ja miksi työntekoa ei voi jatkaa kuten ennen. Työpaikoilla työskennellään tyypillisesti erilaisissa ryhmissä (osasto, tiimi, projekti). Myös ryhmän on hyvä yhdessä tarkastella muutosta ja siitä koituvia muutoksia ryhmän toimintaan. (Työterveyslaitos n.d.)

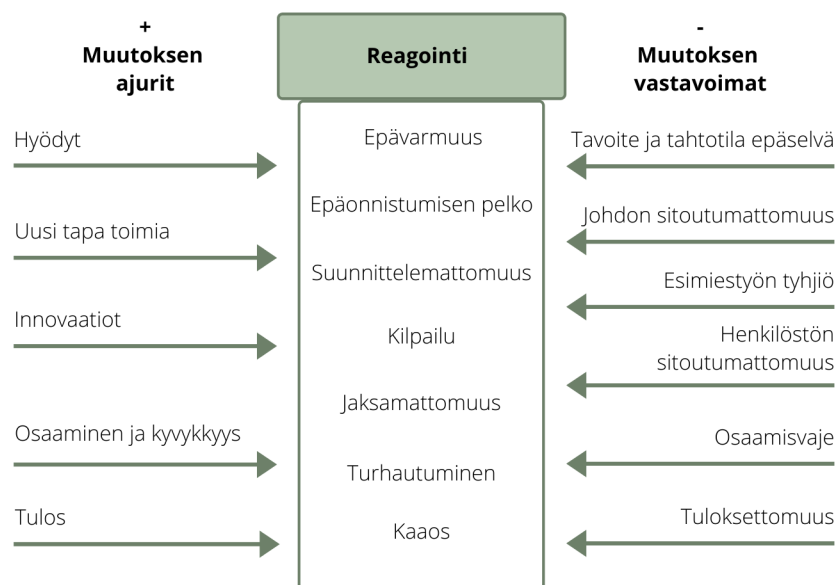
Työntekijät ja työryhmät osallistuvat aktiivisesti muutokseen. Henkilöstö vaikuttaa muutosprosessiin keskustelemalla muutoksesta johdon kanssa ja antamalla heille palautetta. Muutos johtaa työn uudelleen organisointiin ja uudella tavalla tekemiseen, johon tarvitaan erilaisia organisaation sisäisiä kehittämisryhmiä. Työntekijät osallistuvat tällä tavoin muutoksen vakiinnuttamiseen, mikä osaltaan edesauttaa muuttuneeseen organisaatioon, työtehtäviin ja toimintatapoihin sitoutumisessa. Yksittäinen työntekijä ja jokainen ryhmä voi monella eri tavalla edesauttaa oman asemansa ja tulevien työtehtävien ja -roolien selkeyttämistä. (Työterveyslaitos n.d.) Työntekijä voi olla hyvinkin motivoitunut viemään muutosta läpi ja saattaa kokea muutoksen tilaisuutena tuoda oma osaamisensa organisaatiolle. Esimies voi hyödyntää muutoksia läpikäyneiden työntekijöiden näkemyksiä ja antaa heille mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan esimerkiksi tiimipalaverissa, muutosvalmennuksissa tai muissa erilaisissa muutoksen viestintätilanteissa. (Pirinen 2014.)

Viestintä

Hyvän viestinnän perusteiden mukaisesti, sanomaan liitetään sekä tiedollista että kokemuksellista ainesta. Koska ihminen on sekä tunteva että ajatteleva olio, tulee hyvän viestinnän sisältää näitä molempia aineksia sopivassa suhteessa. (Juuti & Virtanen 2009, 152.) Muutoksen johtaminen on taukoamatonta vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Siihen kuuluu avoin viestintä. Muutoksen johtamisen onnistumisen ratkaisee viestinnän laatu ja määrä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Johdon tulee sitoutua viestintään kokoaikaisesti ja oikea-alaisesti, jotta muutos on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. Luottamus, kokemus oikeudenmukaisuudesta ja sitoutuminen syntyvät vain hyvällä viestinnällä, jota toteutetaan jakamalla tietoa ja keskustelemalla ihmisten kanssa. Muutokseen sitoutumisessa ja siinä onnistumisessa on oleellista jakaa tietoa mahdollisimman varhain. Yhteinen näkemys tulevan muutoksen tavoitteista pitää olla selvillä jo muutoksen käynnistymishetkellä ja tiedottaminen pitää aloittaa ennen kuin muutosta aletaan tekemään. (Työhyvinvoinninlaitos n.d.)

Muutosvastaisuus

Muutosvastarinta on organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2016) mukaan psykologinen termi, jolla selitetään ihmisen käyttäytymistä muutostilanteissa. Käsite tarkoittaa, että ihmisellä on taipumus pitää kiinni vanhoista tavoista, tottumuksista, asenteista ja käsityksistä (Järvinen 2016; Ponteva 2012). Se on voima, joka luo haasteita esimiehen muutosjohtamiseen. Muutosvastarintaa ei Helka Pirisen (2014) mukaan ole mahdollista täysin poistaa. Toisinaan se voi olla hyväksikin. Ihanteellisessa tilanteessa esimies pystyisi muuttamaan muutoksen vastavoiman myötävoimaksi. (Pirinen 2014.) Pirinen (2014) on kuvannut muutostavastarinnan voimia ja vastavoimia (kuvio 1).



KUVIO 1. Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (Pirinen 2014)

Muutosvastarinta ilmenee muutoksen tai sen suunnittelun vastustuksena ja kritisoitina. Se voi käydä ilmi esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. (Ponteva 2012.) Toiset saattavat toimia hiljaisina muutoksen vastustajina, jotka tekevät vastarintaa piilossa ja pyrkivät sieltä käsin vaikuttamaan muutosta vastaan. Muutosvastarinta voi ilmetä myös passiivisena vastarintana, jossa henkilö passiivisella käyttäytymisellään

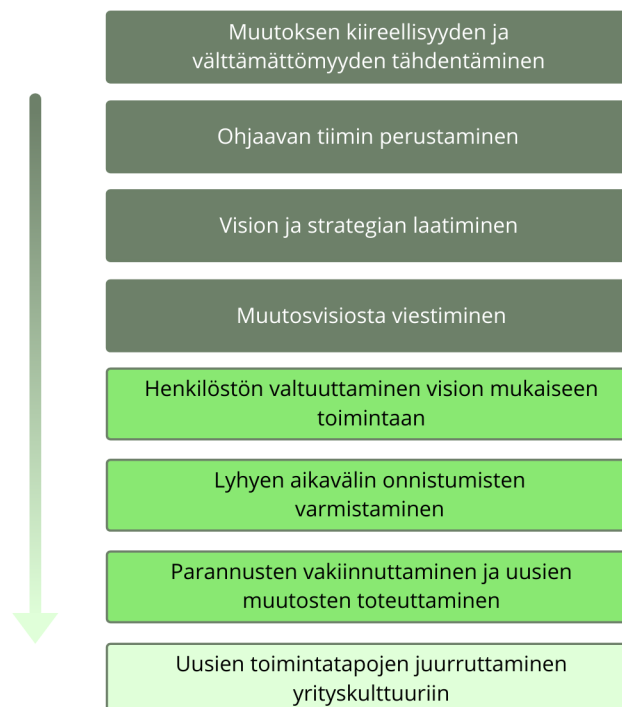
jarruttaa muutoksen etenemistä. Muutosvastarintaa ei tule aliarvioida, sillä se ei välttämättä aina paljasta mikä asia on huonosti, vaan että jokin asia on huonosti. Onkin tärkeätä selvittää mikä on vialla ja miksi, ennen kuin vastarinnan poistotoimiin ryhdytään. Kun muutosvastarinnan syy on löytynyt, on sen ratkaisukin jo tavallaan löydetty. (Pirinen 2014.)

Muutosvastarinta on luonnollinen ja varsin inhimillinen tapa reagoida uusiin ja tuntemattomiin asioihin. Työntekijä ei halua, että hänen jo totuttuun rutiiniinsa tehdään muutoksia. Muutosvastarinnan aikana esimiehen vilpittömän ja aito halu auttaa työntekijää johtaa siihen, että vastarinta vähenee. Kun esimies käy toistuvasti läpi muutoksen tavoitteita ja positiivisia asioita, alkavat myös työntekijät uskoa niihin. Esimiehen on työskenneltävä taltuttaakseen muutosvastarinnan, mutta sitä ei tule tehdä loputtomiin. Joissain tapauksissa henkilön muutosvastarinta voi jatkua aivan muutoksen loppuun saakka, eikä esimies voi sitä täysin poistaa, vaikka tekisi sen eteen kaikkensa. Muutosvastarintaan on monia syitä, se voi johtua esimerkiksi tietämättömyydestä, luopumisen pelosta, haluttomuudesta muuttua, epäselvästä suunnasta, vaikuttamismahdollisuuksien puutteesta tai huonosta johtamisesta. (Pirinen 2014.)

Pirisen (2014) mukaan ihmiset ovat usein taipuvaisia ajattelemaan ryhmässä samalla tavalla ja hyväksymään yhteisen mielipiteen. Ryhmään kuuluu aina ihmisiä, jotka eivät halua vastustaa vahvoja mielipiteitä, mistä johtuen he myöntyvät enemmistön tai äänekkäimmän enemmistön mielipiteisiin. Tästä seuraa, että muutosvastarintaa edustavat henkilöt, jotka ovat edustavat tiimin vahvoja ääniä, voivat houkutella joukkoja taakseen. Halutakseen kuulua joukkoon, moni työntekijä haluaa myös myötäillä voimakkaita mielipidevaikuttajia. Työntekijöiden joukosta löytyy myös henkilöitä, jotka eivät suoraan vastusta muutosta, mutta eivät myöskään lähde sitä puolustamaan. He kokevat, että on helpompi tyytyä enemmistön mielipiteisiin. Esimies voi löytää myötäilijöiden joukosta motivoituneita työntekijöitä, jotka kahdenkeskisten keskusteluiden avulla osoittavat tukensa muutokselle. Esimies voi auttaa heitä rohkaistumaan ja toimimaan aktiivisesti osana muutosta. (Pirinen 2014.)

2.2 Onnistunut muutosprosessi ja sen vaiheet

Kansainvälisesti tunnetun muutosjohtamisen asiantuntijan John P. Kotterin (2012) mukaan onnistunut organisaation muutosprosessi sisältää kahdeksan vaihetta. Vaiheet liittyvät organisaatioiden tekemiin kahdeksaan keskeiseen virheeseen, jotka heikentävät niiden ponnisteluja tehdä muutoksia (Kotter 2012, 22-24). Kotterin onnistuvan muutosprosessin malli julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1996. Kuviosta 2 nähdään, miten muutosprosessi etenee (Kotter 1995, 61). Vaiheita avataan lähemmin tulevissa kappaleissa.

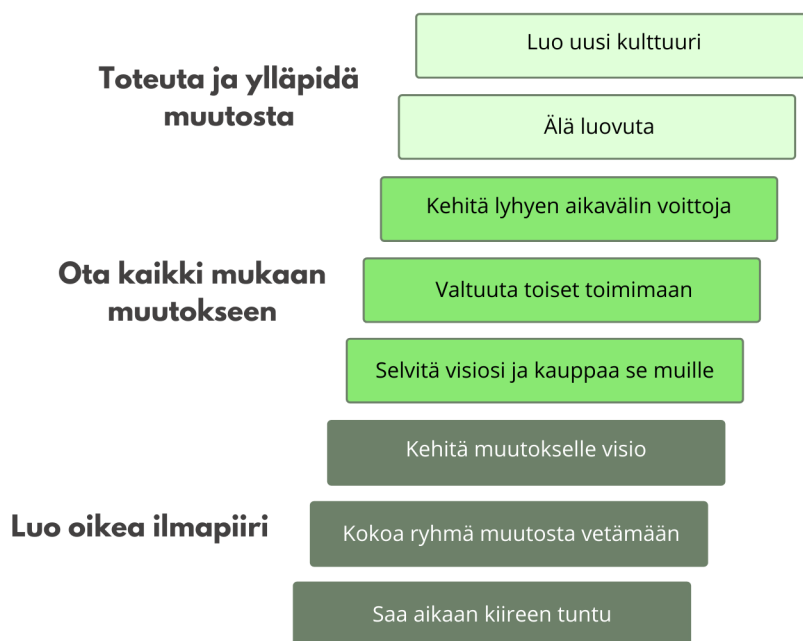


KUVIO 2. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1995, 61)

Kotterin mukaan (2012) muutosprosessin ensimmäiset neljä vaihetta auttavat purkamaan yrityksen nykyisen tilanteen. Seuraavat kolme vaihetta esittelevät useita uusia toimintatapoja ja viimeinen vaihe juurruttaa toimintatavat yrityskulttuuriin ja auttaa varmistamaan niiden pysyvyyden. Kiire aikaansaada tuloksia ajaa organisaatiot usein suoraan vaiheisiin viisi, kuusi ja seitsemän jättäen väliin ensimmäiset muutosprosessin vaiheet. Näin tehtäessä ei kuitenkaan ole mahdol-

lista luoda tarpeeksi tukevaa pohjaa muutoksen jatkamiseen, mikä lähes aina aiheuttaa ongelmia. Myöskään ilman viimeisen vaiheen seurantaa ei milloinkaan päästä maaliviivalle, minkä vuoksi muutoksista ei voida tehdä pysyviä. Onnistunut muutos riippumatta sen suuruudesta käy järjestyksessä läpi kaikki kahdeksan vaihetta. (Kotter 2012, 24–26.)

Vuorisen (2015) mukaan Kotterin kahdeksan muutosprosessin vaihetta voidaan ryhmitellä kolmeen suurempaan kokonaisuuteen siten, että ensimmäisestä vaiheesta kolmanteen vaiheeseen asti valmistellaan prosessia ja luodaan muutokselle oikea ilmapiiri. Seuraavien kolmen vaiheen tavoitteena on saada koko organisaatio mukaan muutokseen. Vaiheissa seitsemän ja kahdeksan toteutetaan ja ylläpidetään muutosta. Kuvioista 3 nähdään, miten muutosprosessin vaiheet on jaoteltu suurempiin kokonaisuuksiin (Vuorinen 2015).



KUVIO 3. Kotterin 8-portainen muutosmalli (Vuorisen mukaan 2015, 139)

Tässä opinnäytetyössä Kotterin (2012) kahdeksanvaiheista muutosprosessia avataan kirjoittajan ryhmittelyn mukaisesti kolmessa eri kappaleessa, jotka muodostuvat muutoksen ensimmäisistä vaiheista, uusien toimintatapojen esittelystä ja muutoksen juurruttamisesta yrityskulttuuriin.

2.2.1 Muutoksen ensimmäiset vaiheet

Olkoon kyse yrityksen elvyttämisestä, keskitason kilpailijan muuntamisesta toimialan johtajaksi tai johtoaseman kasvattamisesta, tarvitaan useiden henkilöiden osalta hyvää yhteistyötä, aloitekykyä ja halua tehdä uhrauksia. Jotta tarvittavaa yhteistyötä saadaan aikaiseksi, tulee luoda tunne muutoksen kiireellisyydestä. Muutokset eivät yleensä etene silloin kun organisaation tyytyväisyysaste on korkealla ja vain muutama henkilö kiinnostunut työskentelemään muutosongelman parissa. Tyytyväisyyden vallitessa on haastavaa muodostaa tiimi, jolla on tarpeeksi valtaa ja uskottavuutta ohjata pyrkimystä tai joka pystyy vakuuttamaan avainhenkilöt käyttämään tarvittavan ajan luoda ja viestiä muutosta. (Kotter 2012, 37–38.)

Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Onnistunut mittava muutos alkaa usein siitä, kun suuri määrä ihmisiä näkee mahdollisuuden kehittää yrityksen nykytilannetta ja innostuu työskentelemään hyödyntääkseen tuon mahdollisuuden (Kotter 2011, 182). Mittavia muutostilanteita ovat muun muassa strategian uudistaminen, muutokset liiketoimintaprosesseissa, organisaatorakenteissa tai yrityskulttuurissa (Kamensky 2015).

Kotterin (2012) mukaan suurin virhe, jonka muutokseen pyrkivät organisaatiot tekevät on se, että ne jättävät luomatta kiireellisyyden tunteen johdon ja henkilökunnan joukossa. Tämä on vakava virhe, sillä auttamatta ylintä johtoa ja henkilökuntaa huomaamaan muutoksen tarvetta, ei tavoiteltuihin tuloksiin ole mahdollista päästä (Kotter 2012, 4).

Kiireellisyyttä lisätään organisaatiossa siten, että tyytyväisyyden aiheuttajat kokonaan poistetaan tai niiden vaikutus muutetaan mahdollisimman vähäiseksi. Vahva kiireellisyyden lisääminen vaatii monesti uskaliaita tai jopa riskialttiita toimia, joiden toteuttamiseen tarvitaan hyvää johtajuutta. Tällaiset toimet voivat etenkin alkuun lisätä ristiriitatilanteita, mutta hyvät johtajat ryhtyvät toimeen koska

he luottavat siihen, että niiden avulla voidaan päästä tärkeisiin lopputuloksiin. (Kotter 2012, 45–46.)

Alahuhdan (2015) mukaan ihmiset ymmärtävät muutoksen tarpeen parhaiten silloin, kun yritys on vaikeuksissa. Se tekee motivoinnista helppoa. (Alahuhta 2015, 46.) Näkyvillä kriisitilanteilla voi olla valtaisa apu huomion herättämisessä ja kiireellisyytasojen nostattamisessa. Kriisitilanteen puhkeamisen odottaminen on kuitenkin kyseenalainen strategia ja sillä voi olla vakavia seuraamuksia. Huomiota on mahdollista herättää myös hyvinä aikoina, vaikka se ei olisikaan helppo tehtävä. Kotterin (2012) mukaan organisaatioissa on onnistuttu tekemään aloitteita rakennemuutoksiin ja laatuparannuksiin liittyen silloinkin, kun yritykset ovat tehneet ennätystuottoa. Tehdäkseen niin on aggressiivisesti poistettava merkit liiallisesta tyytyväisyydestä. Hyvät johtajat luovat usein keinotekoisia kriisejä sen sijaan, että he odottaisivat todellisen kriisin puhkeavan. On parempi auttaa muita näkemään muutoksen mahdollisuudet kriisinkaltaisessa tilanteessa, aiheuttamatta itse kriisiä. (Kotter 2012, 47–49).

Onnistuakseen muutoksessa tulee organisaation ymmärtää nopeiden toimien välttämättömyys ja se, että toiminnan jatkaminen kuten ennen ei kuulu vaihtoehtoihin. Muutoksen on tunnettava pakolliselta ja välttämättömältä juuri kyseisellä hetkellä, sillä muuten se jää muiden työtehtävien jalkoihin. Hyvät onnistumisedellytykset omaava muutos liittyy pelkkien prosenttien ja eurojen sijaan syvemmin yrityksen koko olemassaolon ja arvojen perusteisiin. Runsas informaation jakaminen voi muuttaa työntekijöiden asennetta muutokselle suotuisammaksi. (Kotter 2012, 51; Vuorinen 2015, 140.)

Ohjaavan tiimin perustaminen

Mittavan muutoksen saavuttaminen on prosessi, jonka ylläpito vaatii vahvoja voimia. Kotterin (2012) mukaan muutosta ei voi luoda yksin. Sen toteutukseen tarvitaan vahva ohjaava tiimi, jolla on sopiva kokoonpano, keskinäinen luottamus ja yhteinen päämäärä. Ohjaavaa tiimiä voidaan kutsua myös eräänlaiseksi *liittoumaksi*. (Kotter 2011, 183; 2012, 53–54.)

Tehokkaalla ohjaavalla tiimillä on Kotterin (2012) mukaan neljä ominaisuutta. Tiimin joukossa pitää olla riittävästi organisaation avainpelureita, monipuolista asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuustaitoja. Viimeinen ominaisuus on erityinen, sillä johtajuustaidot pitävät sisällään asioiden johtamisen ”management” ja ihmisten johtamisen ”leadership”. Ohjaavassa tiimissä tarvitaan molempia johtajuustaitoja ja on tärkeätä, että ne toimivat hyvin yhteen. (Kotter 2012, 59–61.)

Asiajohtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) kulkevat käsi kädessä, mutta eivät tarkoita samaa asiaa. Kyseiset johtamisen termit ovat toisiaan täydentäviä ja välttämättä liitoksissa. Mikä tahansa pyrkimys näiden kahden erottamiseen aiheuttaa todennäköisesti enemmän ongelmia kuin se ratkaisee. (Sharma & Jain 2013, 309.) Asiajohtamiseen kuuluu suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmienratkaisu. Ihmisten johtaminen määrittelee, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, sovittaa ihmiset kyseiseen vision ja inspiroi heitä toteuttamaan sitä esteistä huolimatta. Onnistunut muutosprosessi edellyttää 70-90 prosenttia ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttia asiajohtamista. (Kotter 2012, 28.)

Muutosprosessin toisessa vaiheessa epäonnistuvat yritykset yleensä aliarvioivat muutoksen tuottamisen vaikeudet sekä vahvan ohjaavan tiimin tärkeyden (Kotter 1995). Kotterin (2012) mukaan hyvin vähän muutostaustaa tai tiimityöskentelyyn liittyvää kokemusta omaavat yritykset usein vähättelevät ohjaavan tiimin tarvetta silloinkin, kun tyytyväisyys on vähäistä. Toimiakseen hyvin, ohjaava tiimi tarvitsee vahvaa ihmisten johtamista ja ilman sitä se ei välttämättä milloinkaan saavuta tarvittavaa voimaa taltuttaa usein suurtakin muutosvastarintaa. (Kotter 2012, 7.)

Kotterin (2012) mukaan muutos alkaa usein kahden tai kolmen ihmisen toimesta. Tehokkaan ohjaavan tiimin koko kasvaa organisaation koon mukaisesti. Tiimin ihmisillä on voimakas muutostahto, he haluavat auttaa vapaaehtoisesti ja oppivat työskentelemään eri puolelta organisaatiota tulevien jäsenten kanssa tiiminä. Ohjaava tiimi, joka työskentelee kuten tehokas tiimi kykenee käsittelemään tietoa enemmän ja nopeammin. Uusien lähestymistapojen toimeenpano nopeutuu koska vaikutusvaltaiset ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon ja sitoutuvat avainpäättäksiin. (Kotter & Whitehead 2011, 183; Kotter 2012, 58, 61.)

Vision ja strategian laatiminen

Kotterin (2012) mukaan kiireellisyys ja vahva ohjaava tiimi ovat olosuhteina välttämättömät, mutta mittavaa muutosta toteutettaessa ne eivät riitä. Kahdeksasta muutoksen vaiheista tärkein on ymmärrettävä visio, joka on aina löydettävissä onnistuneista muutoksista (Kotter 2012, 7–8). Visio on näkemys pitkällä aikavälillä toteutuvasta tulevaisuuden kuvasta. (Kamensky 2014, 82). Se on myös keskeinen tekijä hyvässä johtajuudessa (Kotter 2012, 70). Visio ohjaa, linjaa ja inspiroi useiden ihmisten toimintaa, minkä vuoksi sillä on tärkeä rooli hyödyllisen muutoksen tuottamisessa (Kotter 2012, 8). Innostava visio ei liity rahaan tai numeroihin, vaan sen tarkoitus on tuoda työhön merkitystä (Alahuhta 2015, 71).

Vision luominen on aktiivinen, muuttuva ja elävä prosessi organisaatiossa tai tiimissä, joka hyötyy monipuolisista näkökulmista (Straw, Scullard, Kukkonen & Davis 2013, 22). Ilman kunnollista visiota, pyrkimykset muutokseen voivat helposti hajota yhteen sopimattomiksi ja aikaa vieviksi projekteiksi, jotka vievät väärään suuntaan tai ei minnekään. (Kotter 2012, 7–8.) Vision ja strategian laatimisen vaiheessa epäonnistuvien yritysten muutoksista löydetään suunnitelmia ja ohjelmia, mitkä yrittävät toimia vision roolissa. Johdolla saattaa myös olla käsitys suunnasta, mutta se voi olla liian monimutkainen tai epäselvä. (Kotter 2012, 8.) Kotterin (2012) mukaan muutosaloitetta ohjaava visio tulisi voida kuvailla kuulijalle korkeintaan viidessä minuutissa. Lisäksi kuulijan reaktion tulisi kuvastaa kumpaakin, ymmärrystä sekä mielenkiintoa. (Kotter 2012, 9.)

Hyvällä visiolla on muutosprosessissa kolme tärkeätä tarkoitusta. Ensimmäiseksi, se yksinkertaistaa päätöksen tekoa muutoksen suunnan ollessa selkeä. Toiseksi, se motivoi ihmisiä liikkumaan oikeaan suuntaan, vaikka ensimmäiset askeleet olisivatkin yksittäisten ihmisten osalta kivuliaita. Kolmanneksi, se auttaa sovittamaan yhteen tavattoman nopeasti ja tehokkaasti useiden eri ihmisten toimintaa. (Kotter 2012, 71.) Visio voi ainakin osaltaan olla tavanomainen ja yksinkertainen, sillä se on vain yksi tekijä onnistuneessa muutoksessa, joka sisältää myös strategioita, suunnitelmia ja budjetointia. Huolimatta siitä, että visio on vain yksi tekijä suuressa järjestelmässä, se on erityisen tärkeä tekijä. Ilman

kunnollista visiota nokkela strategia tai johdonmukainen suunnitelma ei monesti-
kaan pysty aikaansaamaan suuren muutoksen toteuttamisen kannalta tarvittavia
tekoja. (Kotter 2012, 73–74.)

Kotterin (2012) mukaan tehokkaalla visiolla on kuusi avain tunnusmerkkiä. Teho-
kas visio on kuviteltavissa oleva, haluttava, toteuttamiskelpoinen, fokusoitunut,
joustava ja viestittävässä oleva. Ensimmäiseksi, se kuvailee jonkun toiminnan tai
organisaation tulevaisuuden, usein kaukaisestakin tulevaisuudesta. Toiseksi, se
tuo esiin monia mahdollisuuksia, jotka parhaiten hyödyttävät / ottavat huomioon
suurinta osaa ihmisistä, joilla on asiaan osuus: asiakkaat, osakkeenomistajat ja
työntekijät. Kolmanneksi, tehokas visio on realistinen. Kunnollinen visio on myös
tarpeeksi selkeä motivoidakseen toimintaa ja tarpeeksi joustava salliakseen aloit-
teet. Viimeisenä, tehokas visio on helposti viestittävässä. (Kotter 2012, 74.)

Hyvän vision luominen on pään ja sydämen harjoitus. Se vie aikaa, siihen liittyy
aina ryhmä ihmisiä ja se on vaikeata tehdä hyvin. Ensimmäisen luonnoksen ta-
kana on usein yksi henkilö. Hän luo omien kokemuksiansa ja arvojensa pohjalta
sarjan ideoita ja sen jälkeen niistä keskustellaan kattavasti ohjaavan tiimin kes-
ken. Keskustelu lähes aina muokkaa alkuperäisiä ideoita poistaen yhden elemen-
tin ja lisäten muita selkeyttäen visiota. (Kotter 2012, 82.)

Muutosvisiosta viestiminen

Mittavan muutoksen toteuttaminen vaatii usein sen, että suurin osa työntekijöistä
tarjoutuu auttamaan ja jopa tekemään lyhytaikaisia uhrauksia muutoksen eteen.
Tyytymättömyys organisaation nykytilanteeseen ei ole riittävä syy uhrauksien te-
koon, vaan ihmisten tulee uskoa muutoksen tuomiin hyötyihin ja siihen, että muu-
tos on mahdollista. Sitä varten on panostettava uskottavaan viestintään, jota tu-
lee myös tehdä määrällisesti paljon. (Kotter 2012, 9.)

Tässä muutosprosessin vaiheessa epäonnistuvat organisaatiot eivät ymmärrä
uskottavan viestinnän merkitystä. Organisaatioiden tekemät virheet liittyvät usein
siihen, että muutosvisiosta viestitään vain muutamassa palaverissa tai uutiskir-

jeessä ja sen jälkeen luotetaan viestin menneen perille. (Kotter 2012, 9–10.) Muutosvision luominen on suuri prosessi, jonka tekemiseen ohjaava tiimi käyttää monta työtuntia. Tiimi kerää ja käsittelee suuren määrän informaatiota, käy läpi vaihtoehtoja ja lopulta tekee niiden pohjalta päätöksiä. Tulevaisuuden vision hyväksyminen voi olla älyllisesti ja tunteellisesti haastava tehtävä, jota voi edesauttaa tehokkaalla viestinnällä. (Kotter 2012, 90.)

Tehokas viestintä koostuu seuraavista avaintekijöistä. Viestintä on tehokkainta silloin, kun se on selkeää ja yksinkertaista. Viesti tulee muodostaa tarkkaan valituista sanoista, jotka tekevät siitä mieleenpainuvan. Viestinnän jakaminen useampiin kanaviin on suositeltavaa, koska useasta eri suunnasta saatu viesti jää paremmin mieleen. Vision viestintä vaatii myös paljon toistoa ja esimerkillä johtamista. Sen lisäksi on tärkeää pitäytyä tosiasioissa ja varmistaa kaksisuuntainen keskustelu muutoksesta, sekä siihen liittyvistä asioista ja tunteista. Kotterin (2012) mukaan käyttäytyminen on usein vaikuttavin tapa viestiä uudesta suunnasta. Muutosvisiosta viestittäessä on myös tärkeää selvittää mahdolliset viestiä koskevat ristiriidat. (Alahuhta 2015, 47; Kotter 2012, 91–102; Työterveyslaitos n.d.)

2.2.2 Uusien toimintatapojen käyttöönotto

Menestyksekkäät strategiset muutokset edellyttävät Mitrosen ja Raikaslehdon (2019) mukaan liiketoimintamallien ja operatiivisten mallien muuttamista, joka puolestaan usein edellyttää uutta ajattelua ja uusia työtapoja. Menestyksekkäät muutosprosessit alkavat edetessään osallistaa suuria määriä ihmisiä. Työntekijöitä rohkaistaan muun muassa kokeilemaan uusia toimintatapoja ja kehittämään uusia ideoita. Toiminnan tulee kuitenkin pysyä muutosvision raameissa ja mitä enemmän ihmisiä toimintaan osallistuu, sitä parempia ovat tulokset. Ohjaava tiimi rohkaisee työntekijöitä tarttumaan toimeen viestimällä organisaation uudesta suunnasta. Pelkkä viestintä ei kuitenkaan riitä, vaan uudistaakseen toimintaa on poistettava sen edellä olevat esteet. (Kotter 1995, 64.)

Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Muutosprosessin ensimmäisten vaiheiden tehokkaalla toteutuksella on Kotterin (2012) mukaan voimaannuttava vaikutus ihmisiin. Yhteisen vision tiellä voi kuitenkin olla vielä useita esteitä ja ne tulee poistaa, jotta halukkaat voivat tehdä visiosta totta. Muutosvision tiellä olevat esteet voivat liittyä esimerkiksi liian monimutkaisiin organisaatorakenteisiin, liiallisen kontrollin ja vapauksien puuttumiseen, hitaisiin tiedonvälitystapoihin, esimiesten muuttumattomiin toimintamalleihin, henkilöstön liian vähäiseen koulutukseen tai vääränlaisiin kannustinpalkkioihin (Vuorinen 2015, 141–142.)

Organisaatorakenne voi lannistaa työntekijöiden muutosintoa ja sen myötä visio voi heikentyä. Esteen voi poistaa mukauttamalla organisaatorakenne vastaamaan visiota. Jos yrityksen visio on esimerkiksi asiakaskeskeinen, tulee sen organisaatorakenteesta vastaavanlaisesti muokata asiakaskeskeinen. Muutosvision este voi olla myös henkilökunnan riittämätön koulutus. Koulutusta tarjotaan, mutta se ei ole oikeanlaista, sitä ei ole tarpeeksi tai ajankohta on väärä. Kotterin (2012) mukaan esteen muodostumiseen voi vaikuttaa se, ettei tiedetä kuinka paljon ja minkälaista koulutusta tarvitaan. Toisinaan taas tarve on selkeä, mutta sen toteutusta varten käytettävä ajan ja rahan suuruus voi yllättää. (Kotter 2012, 109, 112.)

Muutosvision toteuttamisen tiellä voi olla myös muutoshaluton ja tapoihinsa juurtunut esimies. Tällaisten esimiesten kohtaaminen on välttämätöntä, sillä heillä voi olla varsin lannistava vaikutus muihin työntekijöihin. Paras tapa tilanteen käsitteilyyn on lähestyä sitä rehellisen dialogin avulla. Muutosvision tiellä olevat esteet voivat olla moninaisia. Ohjaava tiimi löytää keinot esteiden raivaamiseen ja tarjoaa työntekijöille tilaisuuksia tehdä parhaaksi katsomiaan ja muutoshankkeen edellyttämiä asioita. (Kotter & Whitehead 2011, 184; Kotter 2012, 116–119.)

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Mittavat muutokset vaativat paljon aikaa ja ilman lyhyen aikavälin tavoitteita muutoshanke voi menettää voimansa. Muutoksessa tulee synnyttää mahdollisimman

pian muutama näkyvä ja yksiselitteinen onnistuminen. Lyhyen aikavälin onnistumisien saavuttaminen on tärkeätä, vaikka muutoksen tavoitteet olisivat kaukana tulevaisuudessa. Tässä muutosprosessin vaiheessa epäonnistuvat yritykset saattavat luulla, ettei lyhyen aikavälin onnistumiset tuo niille arvoa. Vielä useammin muutoshanketta horjuttaa se, etteivät johtajat luo suunnitelmaa lyhytaikaisille onnistumisille. (Kotter 1995, 65; Kotter 2012, 128; Vuorinen 2015; 142.)

Lyhyen aikavälin onnistumisten saavuttamiseen tarvitaan ihmisten- ja asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen on keskeinen tekijä mittavissa muutoksissa, mutta uudistuminen vaatii usein myös esimerkiksi taloudellista osaamista tai strategista näkemystä. Sen lisäksi itse prosessi vaatii johtamista, jotta muutos pysyy hallinnassa. (Kotter 2012, 133.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset edesauttavat muutosta seuraavilla tavoilla. Ne ovat todiste siitä, että työntekijöiden uhraukset tuottavat tulosta. Niiden kautta saatu positiivinen palaute kasvattaa muutokseen osallistuvien ihmisten motivaatiota ja moraalia. Onnistumiset auttavat ohjaavaa tiimiä hienosäätämään visiota ja strategiaa. Todisteet selkeästi parantuneista toimintatavoista vähentävät mahdollista muutosvastarintaa ja auttavat säilyttämään johdon tuen. Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat kasvattamaan tarvittavaa voimaa, jolla epäilijät muutetaan tukijoiksi. (Kotter 2012, 126–127.)

Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Mittavien muutoshankkeiden pahimpiin vaaroihin liittyy liian aikainen lopettaminen (Kamensky 2015). Tässä muutosprosessin vaiheessa epäonnistuminen on tyypillisesti seurausta liian vähäisestä kiireellisyyden tunteesta, liian heikosta ohjaavasta tiimin tai epäselkeästä visiosta (Kotter 2012, 14).

Muutosprosessin varhaisessa vaiheessa saavutetut onnistumiset ovat toivottavia, mutta ne voivat myös johtaa itsetyytyväisyyteen. Muutama onnistuminen ei takaa sitä, että muutosvisio saavutetaan ja sen vuoksi itsetyytyväisyyteen ei tule tuudittautua. Mittavissa muutoshankkeissa menestyminen edellyttää ongelman

ennakointia ja ponnistelujen suuntaamista muutostahdon ylläpitämiseen, tulosten odottamiseen ja siihen, ettei luovuteta ennen kuin tarvittavat muutokset on tehty (Kotter & Whitehead 2011, 184-185.)

Syvällinen muutos saadaan aikaan jatkuvalla uusien projektien käynnistämällä, ottamalla uusia ihmisiä mukaan muutoshankkeeseen, säännöllisillä muutoksen etenemisestä kertovilla tuloksilla sekä väsymättömällä asioiden toistamisella. Muutoksessa tulee pystyä säilyttämään välttämättömyyden ja kiireellisyyden tunne. (Vuorinen 2015, 142).

2.2.3 Muutoksen vakiinnuttaminen käytännöksi

Kun muutosprosessissa luodut uudet toimintatavat eivät ole yhteensopivia yrityskulttuurin kanssa, johtaa se toimintatavoista luopumiseen. Muutokset työryhmissä, osastoissa tai koko organisaatiossa voivat muuttua tekemättömiksi, jopa vuosien ajan tehdyn työn jälkeen. Sen vuoksi on tärkeätä vakiinnuttaa muutoksen myötä käyttöön otetut uudet toimintatavat jaettuihin normeihin ja arvoihin. (Kotter 2012, 157.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Yrityskulttuuri rakentuu yrityksen tiedostetuista ja tiedostamattomista arvoista, rakenteista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista (Luukka 2019, 25). Kotterin (2012) mukaan kulttuuri on tärkeä tekijä, sillä se voi vaikuttaa voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen, sitä on vaikeata muuttaa ja lähes näkymättömän piirteensä takia vaikeata suoraan osoittaa.

Muutoshankkeen aikana luoduista uusista toimintatavoista tulee pitää kiinni ja varmistaa, että ne kasvavat tarpeeksi vahvoiksi syrjäyttääkseen vanhat perinteet. (Vuorinen 2015, 142) Muutoksen vakiinnuttamiseen liittyy kaksi tärkeätä tekijää. Ensimmäiseksi on tärkeätä osoittaa työntekijöille, että uudet toimintatavat ja käytökset ovat merkittävästi auttaneet toiminnan parantamisessa.

Toiseksi on varattava riittävästi aika, varmistaakseen, että seuraava sukupolvi ylintä johtoa ottaa uudesta lähestymistavasta omistajuuden. (Kotter 1995, 67.)

Myös onnistuneet muutosprosessit voivat olla sotkuisia ja täynnä yllätyksiä. Ennalta määritetty visio muutosprosessista voi vähentää virheiden mahdollisuutta, joten suhteellisen yksinkertainenkin visio riittää auttamaan henkilöstöä suuremman muutoksen yli. Mitä vähemmän virheitä, sen suurempi mahdollisuus menestykseen. (Kotter 1995, 67.)

3 TUTKIMUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus

Tutkimusosiossa käytetään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Se on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa on ensiarvoista pyrkiä ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän Yliopisto 2015). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita (Kananen 2013, 26). Se soveltuu käytettäväksi tilanteissa, joissa on keskeistä antaa tilaa henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille (Kananen 2011, 12-16). Laadullisissa tutkimuksissa, jossa tutkimuksen tavoite liittyy monesti jonkin ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, tutkimusongelmat ovat yleensä, mitä- ja miten- kysymyksiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö laadullisessa tutkimuksessa käytettäisi muun kaltaisia, muita kysymyssanoja sisältäviä kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteen ollessa usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, tarkoittaa se tutkimusaineiston osalta sitä, ettei sen tarvitse välttämättä olla suuri (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Luennoitsija Jorma Kanasen (2010) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusobjekteja voi olla yksi tai muutama. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tulee ottaa huomioon otosten harkinnanvaraisuus. Tällä tarkoitetaan, että yleensä aineisto sekä tutkittavat valikoidaan perustuen tutkijan asettamiin kriteereihin. Tutkimukseen osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista ja ihanteellisessa tilanteessa haastateltavat ovat innostuneita osallistumaan siihen. Haastateltavia valittaessa on tärkeä pyytää myös lupa tutkimuksen suorittamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullinen tutkimus voidaan yksinkertaisimmillaan toteuttaa kysymällä asianomaisilta ilmiöstä. Laadullista tutkimusta voidaan pitää erittäin joustavana lähestymistapana koska siinä ei ole selkeätä etenemispolkua. Joustavuus menee Kanasen (2010) mukaan jopa niin pitkälle, että ellei tiedonkeruussa, analyysissa tai

tulkinnassa olla tehty selkeätä virhettä niin jokaisen tutkijan tekemä tulkinta on oikea. (Kananen 2010, 38, 43.)

Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään samassa järjestyksessä samat tai miltei samat kysymykset. Joidenkin määritelmien perusteella puolistrukturoidussakin haastattelussa voidaan teemahaastattelun tapaisesti vaihdella kysymysten järjestystä ja tarkentavia kysymyksiä voidaan tehdä. Osittain strukturoitujen haastattelujen toteutukseen ei ole olemassa täysin yhtenäistä määritystä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat, että osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Opintokeskus Sivis; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tutkimuksen kannalta tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteissa. Käytännössä puolistrukturoitua haastattelua voidaan toisinaan nimittää teemahaastatteluksi. Haastattelua voidaan nimittää teemahaastatteluksi, jos siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käytetä täysin samoja kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluiden toteutus

Tässä opinnäytetyössä haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina toimeksiantajan toimitiloissa. Haastateltavien henkilöiden kanssa sovittiin puhelimesta jokaiselle yksityinen haastattelu-aika, joka määräytyi heidän aikataulujensa mukaisesti. Haastattelujen tekemiseen varattiin rauhallinen tila ja haastateltavasta riippuen vähintään puolen tunnin tai tunnin verran aikaa. Haastattelut nauhoitet-

tiin, minkä avulla haluttiin varmistaa riittävä dokumentointi ja mahdollisuus tarpeen tullen palata kerättyyn aineistoon. Haastattelutilanteessa korostettiin vastausten anonymiteettia, ja että tutkimustuloksissa vastaukset avattaisiin sanallisessa muodossa siten, ettei niitä pystyisi yhdistämään tiettyyn haastateltavaan. Tämä koettiin tärkeänä viestiä siksi, että haastateltavat rohkenisivat vastata rehellisesti ja avoimesti heille esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän henkilöä.

Haastateltavat ovat toimeksiantajan yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Yksi haastateltavista on yrityksen henkilöstövastaava ja kuusi haastateltavaa ovat yrityksen johtajistoon kuuluvia esimiehiä. Haastateltavat työntekijät ovat työskennelleet yrityksessä vaihtelevissa työtehtävissä vähintään seitsemän ja enintään kolmentoista vuotta, mutta nykyään kaikki työskentelevät esimiestehtävissä. Haastateltavien esimiesten tiimikoot vaihtelevat kahdeksasta alaisesta neljäänkymmeneen alaiseen.

3.2 Muutoksen jalkauttaminen

3.2.1 Case-yritys: ALSO Finland Oy

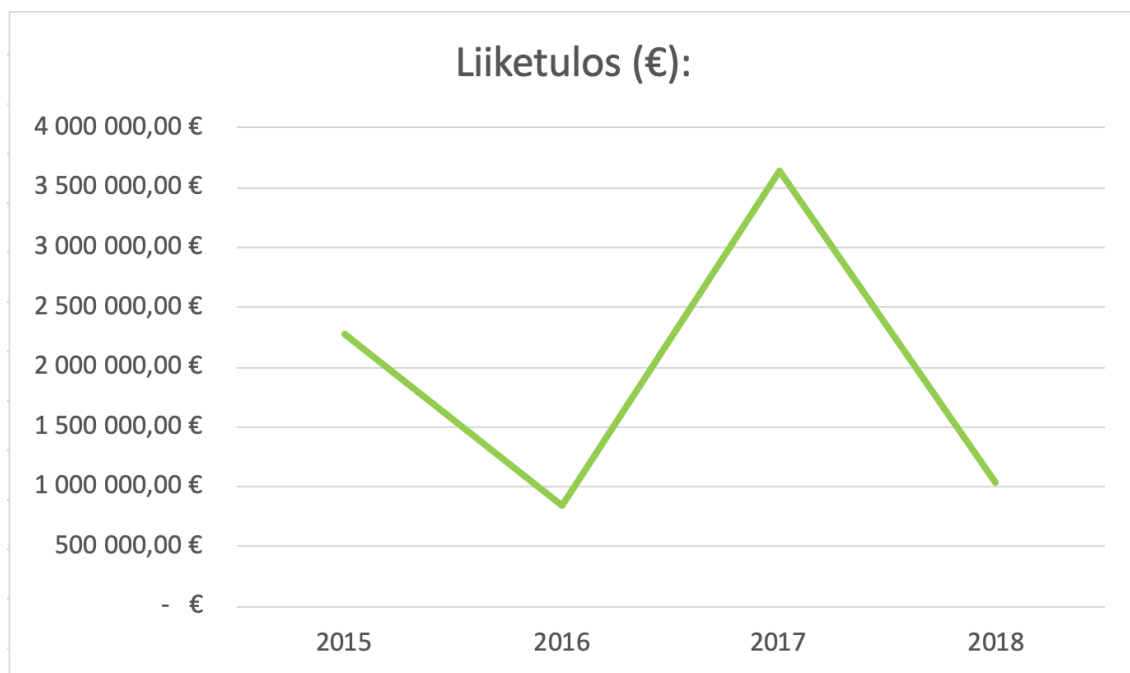
ALSO Finland Oy on vuonna 1995 perustettu tietokoneiden, oheislaitteiden ja ohjelmistojen tukkukaupan toimialalla toimiva yritys. Yritys teki viime tilikautenaan (12/2018) 453,4 miljoonaa euroa liikevaihtoa ja sen tulos oli 216 000 euroa. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Tampereella, Espoossa ja Pirkkalassa, joista jälkimmäisestä löytyy sen logistiikkakeskus. Vuonna 2018 yrityksessä oli 192 työntekijää. (ALSO Yhteystiedot n.d.; Kauppalehti n.d.)

ALSO Finland Oy:n liikevaihdon kehitys on julkisesti tiedossa olevaan taloudelliseen tietoon perustuen ollut edellisten neljän tilikauden perusteella melko stabiiliä. (Kauppalehti n.d.) Vuoden 2016 liiketulokseen vaikutti samana vuonna valmistuneen logistiikkakeskuksen rakentaminen Pirkkalaan. Ylimääräisiä kuluja yritykselle aiheutui muun muassa muutosta ja kahdesta varastosta. (IS Digitoday

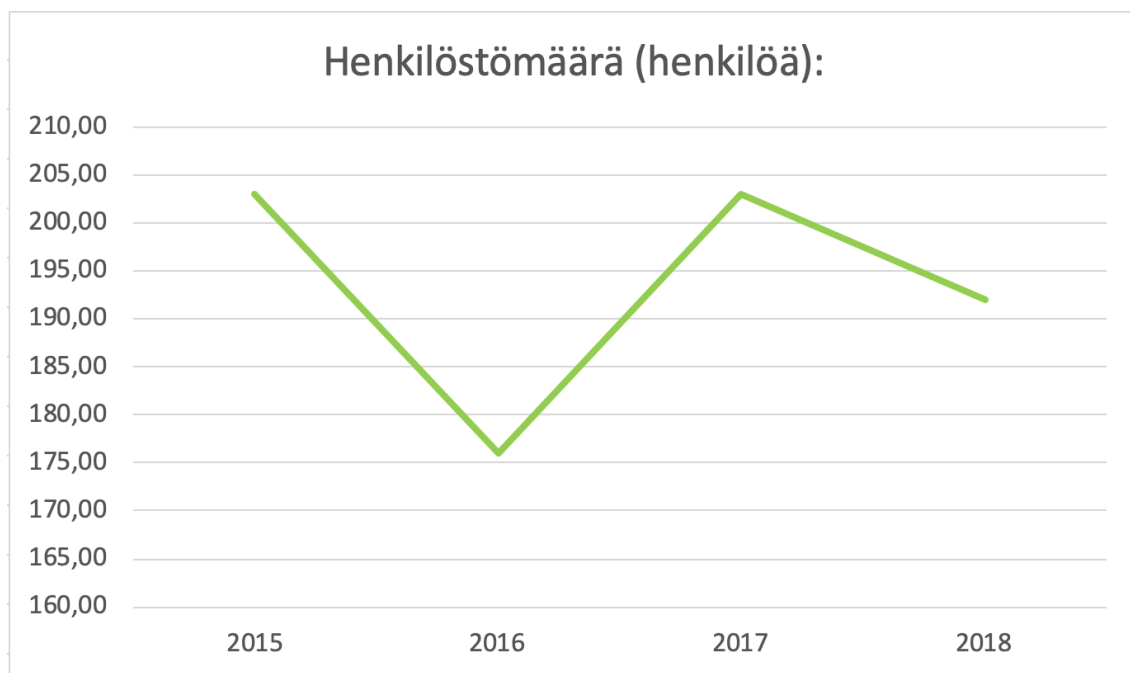
2017; Pirkkalan kunta 2014.) Alla olevissa kaavioissa kuvataan yrityksen liikevaihdon (kuvio 4), liiketuloksen (kuvio 5) ja henkilöstömäärän (kuvio 6) kehitystä neljän viimeisen tilikauden ajalta. (Kauppalehti n.d.)



KUVIO 4. ALSO Finland Oy:n liikevaihdon kehitys



KUVIO 5. ALSO Finland Oy:n liiketuloksen kehitys



KUVIO 6. ALSO Finland Oy:n henkilöstön kehitys

ALSO Finland Oy kuuluu osana vakavaraiseen ALSO Holding AG -konserniin. Konsernin pääkonttori on Sveitsissä ja se on listattu Sveitsin pörssissä. Konsernin toiminta ulottuu kahdeksaantoista Euroopan maahan, sen liikevaihto on noin 9,2 miljardia euroa ja se työllistää arviolta 4000 työntekijää. (ALSO Annual Report 2018.)

ALSON liiketoimintamallien perustana on asiakkaiden jako kahteen ryhmään, joita ovat toimittajat ja jälleenmyyjät. ALSO konserni tarjoaa palveluita yhdestä lähteestä IT-alan arvoketjun joka tasolle. Eurooppalaisen B2B-markkinapaikansa kautta ALSO muodostaa logistiikka-, talous-, tukku-, ratkaisu- ja tietotekniikkapalveluista sekä digitaalisista palveluista yksilöllisiä palvelupaketteja. ALSO konsernin valikoimiin kuuluu yli 188 000 nimikettä noin 500:lta toimittajalta. Tuoteryhmät koostuvat laitteista, ohjelmistoista sekä tietotekniikkapalveluista. (ALSO Asiakkaat n.d.; ALSO Konserni n.d.)

3.2.2 Case: ALSO Way tavoite- ja johtamisstrukturi

ALSOlla strategia linkitetään päivittäiseen tekemiseen ja sen toteutumista seurataan kuukausittain. Osana yrityksen strategiaa on ”Kokonainen ALSOlainen”, joka mahdollistaa kulttuurin muutoksen yhdessä sovitun tavoitekulttuurin mukaiseksi. Sen keskipisteessä ovat strategialähtöisen tavoitestruktuurin (OKR) tuominen organisaatioon, sekä johtamisen uudistaminen. (ALSO Uutiset 2019.)

Uudistuvaa tavoite- ja johtamisstrukturia kutsutaan ALSO Way:ksi. Sen avulla yrityksen strategia avataan tavoitteiksi eri organisaatiotasolla: talotaso, tiimitaso ja yksilötaso. Strategia näkyy konkreettisesti arjen tekemisessä, kun se jakautuu yksilöiden itse muodostamiksi prioriteeteiksi. Tällöin mahdollistuu myös tehokas itsensä johtaminen. Visio voidaan nähdä olevan ison askeleen lähempänä, kun jokainen työntekijä sitoutuu yrityksen strategiasta lähteviin tavoitteisiinsa. Selkeiden tavoitteiden ansiosta mahdollistetaan myös yrityksen johtamistyön uudistaminen valmentavaksi ja sparraavaksi. (ALSO Uutiset 2019.)

Jokainen työntekijä on kuluvan vuoden 2019 aikana lähtenyt johtamaan itse toimintaansa strategiasta lähtevien tavoitteiden kautta. Itse laadittujen tavoitteiden kautta saatava suunta tuo motivaatiota ja turvaa, kun tavoitteita vielä sparrataan sopivin väliajoin esimiehen kanssa. Tiivistettynä uudistuva ALSO Way on siis jatkuvaa suorituksen johtamista (CFR) ja strategisten tavoitteiden kirkastamista OKR -rakenteen kautta. Nämä yhdessä muodostavat perustan tuottavuudelle. (ALSO Uutiset 2019.)

Objectives and Key Results (OKR)

OKR on tavoitejohtamisen malli, jonka avulla asetetaan ja seurataan luotuja tavoitteita. OKR-mallia käyttämällä voidaan varmistaa, että koko organisaatio tekee töitä samojen tärkeiden ydinasioiden eteen. OKR-mallin suosion taustalla on John Doerr, joka esitteli mallin yhdysvaltalaiselle yritykselle nimeltä Google vuonna 1999. Doerr tutustui malliin työskennellessään 1970-luvulla yrityksessä nimeltä Intel. (Doerr 2017, 6, 7; Lappi 2019; Maasik n.d., 11)

Tavoite (objective) on se *mitä* halutaan saavuttaa. Tavoitteiden tulee olla merkitseviä, konkreettisia, toimintaan pohjautuvia ja innoittavia. Mittarit tai avainluvut (key results) arvioivat ja valvovat sitä, *miten* tavoite saavutetaan. Tehokkaat mittarit ovat yksityiskohtaisia, aikaan sidottuja sekä realistisessa mielessä aggressiivisia. Sen lisäksi ne ovat mitattavissa- ja todennettavissa olevia. (Doerr 2017, 7.)

Mittareiden asettamiseen voi hyödyntää SMART -mallia. SMART on metodiikka, joka muodostaa kriteerit asetettaville tavoitteille. SMART tavoitteet ovat:

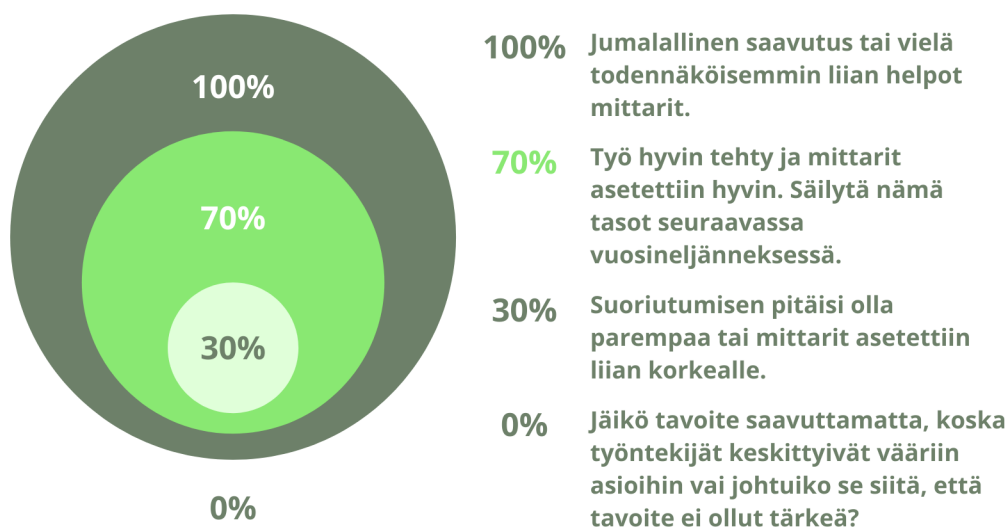
- Yksityiskohtaisia (**S**pecific): Ovatko mittarit tarkkaan määritettyjä ja ymmärrettäviä?
- Mitattavissa olevia (**M**easurable): Voiko onnistumisen ja epäonnistumisen mitata?
- Mahdollisia (**A**chievable): Onko tavoite realistinen?
- Olennaisia (**R**elevant): Ovatko mittarit tavoitteiden kannalta tärkeitä?
- Aikaan sidottuja (**T**ime-bound): Onko tavoitteen saavuttamiselle asetettu takaraja? OKR -tavoitteille se on yleensä yksi vuosineljännes. (Maasik n.d., 12.)

OKR-malli liittyy tavoitteet tiimin laajempaan tehtävään. Se kunnioittaa päämääriä ja aikatauluja, samanaikaisesti mukautuen olosuhteisiin. Se tukee palautteenantoa ja huomioi niin suuret kuin pienetkin voitot. Kenties merkittävin OKR-mallissa on, että sen avulla yksilöt laajentavat rajojaan ja se pistää heidät tavoittelemaan asioita, jotka voivat tuntua jopa mahdottomilta saavuttaa. Tavoite voi olla pitkäikäinen ja sen saavuttamiseen käytettävää aikaa voidaan jatkaa vuodella tai jopa pidempään, avainluvut sen sijaan kehittyvät sitä mukaa kun työ etenee. Tavoitteeseen on päästy, kun kaikki avainluvut on tehty valmiiksi. (Doerr 2017, 8, 10.)

Tavoitteiden tulee olla laadullisia ja kuvailla toivottu lopputulema. (Maasik n.d. 17) Doerrin (2017) mukaan neljännesvuosittainen tavoitteiden asettamisen rytmi sopii parhaiten tämän päivän nopeasti muuttuvaan markkinaan. Se hillitsee viivytelyä ja johtaa todellisiin parannuksiin suorituskyvyssä. Rytmä voi myös eten-

kin aloittelevassa yrityksessä olla kuukausittainen tai jopa vuosittainen. Yritykselle paras OKR rytmi on sellainen, joka sopii sen taustaan ja kulttuuriin. Hyvin muodostetulla tavoitteella on tyypillisesti kolmesta viiteen mittaria ja jokaisen niistä tulee muodostaa omat haasteensa. Liian moni mittari voi heikentää keskittymistä ja haitata etenemistä. (Doerr 2017, 50–52.)

Tavoitteiden saavuttamisen arviointiin neljänneksen lopussa on kaksi päätapaa. Arviointia voi tehdä mittareita tarkastelemalla ja nähdä mitä vuosineljänneksessä saavutettiin (antamalla prosenttiarvon tavoitteelle) tai binaarijärjestelmän avulla. Kun tavoitteita mitataan prosenttiosuuksina lopputuloksen saavuttamisesta, on tärkeää muistaa, että OKR tavoitteiden tulee olla haastavia. Mittarin sata prosenttinen toteutuminen tulisi olla vaikeasti saavutettavissa. Tyypillisesti OKR tavoitteiden asettamisen tulisi vastata alla olevaa kuvioita 7.



KUVIO 7. OKR-tavoitteiden asettamisen perusmalli (Maasik n.d., 18)

Tavoitteet ovat Doerrin (2017) mukaan erittäin välttämättömiä kaikille, jotka pyrkivät korkean suorituskyvyn saavuttamiseen työpaikalla. Tavoitteet voivat innoittaa työntekijöitä ja parantaa työssä suoriutumista. (Doerr 2017, 9–10.)

Continuous Performance Management (OKRs & CFRs)

Saavuttaakseen aiemmin mahdottomalta tuntuneet tavoitteet, pitää henkilöstöä myös johtaa uudella tasolla. Työpaikkojen kommunikointijärjestelmät tarvitsevat usein perusteellista päivittämistä. Samalla tavalla, kun OKR:t ovat tehneet vuositavoitteista epäoleellisia, tarvitsevat organisaatiot vastaavanlaisen työkalun päivittääkseen johtamisjärjestelmänsä vastaamaan tämän hetken vaatimuksia. Tiivistäen, organisaation tarvitsevat uuden henkilöstöjohtamisen mallin vastaamaan uusien työskentelytapojen tarpeita. Tämä päivitetty malli, nykyaikainen vaihtoehto vuositavoitteelle, on *jatkuva suorituksen johtaminen*. Se viedään käytäntöön työkalulla nimeltä CFR:

- Keskustelut (**C**onversations): Autenttinen, sisältörikas vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä, jonka tarkoituksena on suoritustason kehittäminen.
- Palaute (**F**eedback): Kaksisuuntainen tai verkostomainen kommunikointi vertaisten kesken, jossa arvioidaan kehitystä ja ohjataan tulevaisuuden kehittymistä.
- Tunnustukset työstä (**R**ecognition): Arvostuksen ilmaisemista niin pienistä kuin isoista asioista niille työntekijöille, jotka ovat sen ansainneet.

Samalla tavalla kuin OKR:t, CFR:t puolustavat organisaation kaikilla tasoilla arvoja, joita ovat läpinäkyvyys, vastuunkanto, voimaannuttaminen ja tiimityöskentely. CFR:t toimivat keskustelun avaajina OKR:lle ja mahdollistavat kehityksen seuraavan tason saavuttamisen. CFR:t antavat OKR:lle narratiivin, avaavat keskustelun. Tärkeintä on kuitenkin se, että OKR:t ja CFR:t täydentävät toisiaan ja toimivat ikään kuin symbioosissa – molemmat tarvitsevat toisiaan. (Doerr 2017, 176–177.) OKR-filosofian mukaan jatkuva suorituksen johtaminen nostaa jokaisen yksilön saavutuksen tasoa, organisaation kaikilla tasoilla. Erityisesti se vaikuttaa positiivisesti niin työntekijöiden kuin esimiesten työmoraaliin ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kun tähän yhdistetään vielä vuosineljänneksittäin

asetettavat tavoitteet ja sisäänrakennettu OKR -tavoitteiden seuranta, hyötyjen määrän voidaan odottaa kasvavan voimakkaasti. (Doerr 2017, 178.)

Kuten sanonta kuuluu, ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Kulttuuri tekee työn merkitykselliseksi ja usein johtajat, kuten pitääkin, suhtautuvat intohimoisesti organisaation kulttuuriin. Samanaikaisesti perustajat pohtivat keinoja säilyttää yrityksensä arvot ja kulttuurin yrityksen kasvaessa. Suurien organisaatioiden johtajat kääntyvät OKR:ien ja CFR:ien puoleen halutessaan muuttaa kulttuuria. On myös huomattavissa, että monet työnhakijat ja työuransa seuraavia siirtoja miettivät henkilöt, asettavat organisaatiokulttuurin sopivuuden yhdeksi kärkekriteereistään. John Doerr:in *Measure What Matters* kirjassa kuvaillaan usein sitä, kuinka OKR:t edistävät ja kantavat mukanaan esimiehensä prioriteetteja ja näkemyksiä. CFR:n tehtävänä on varmistaa, että nämä prioriteetit ja näkemykset viedään käytäntöön. Tavoitteita ei kuitenkaan luoda tyhjiössä, vaan ne tarvitsevat konkreettisen toimintaympäristön, jossa ne syntyvät. OKR:lle ja CFR:lle toimintaympäristö on organisaation kulttuuri. Kulttuuri on organisaation tärkeimpien arvojen ja uskomusten synnyttämä aikaansaannos. (Doerr 2017, 212.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 ALSO Way tavoite- ja johtamisstruktuurin taustaa

ALSO Finlandin henkilöstön hyvinvoinnista ja kehittämisestä vastaava Ilari Lipsonen kertoi ALSO Way tavoite- ja johtamisstruktuurin taustalla olevan yrityksen toiminnan laajentaminen tukkutoiminnasta kohti palveluiden markkinapaikkaa. Lipsonen kuvailee ”kokonaisvaltaisen ratkaisutalon”, joka tarjoaa tukkutoiminnan lisäksi mm. rahoituspalveluja ja IT-palveluja vaativan entistä enemmän yrityksen sisäistä yhteistyötä ja sen ratkaisujen myyntiä markkinaa. Kehittyminen markkinapaikaksi on vaatinut selkeän näkyvyyden muodostamista siitä, mikä on yrityksen visio, jonka jälkeen on tarvittu työkaluja viestiä muutoksesta. Muutoksen suunnan löytämiseksi on muodostettu strategia, jonka viestiminen on Lipsosen mukaan hankalaa. Lipsonen kuvasi strategian viestintää seuraavasti:

”Meidän näkemyksemme mukaan strategian pitää tulla tavoitteiksi organisaation, jolloin se tietyllä tapaa viestii itse itseään ja siksi me tarvitaan tavoitejärjestelmä. Strategia voidaan sen avulla purkaa siten, että kun henkilö tekee töitä niin hän tietää omalla tekemisellään vievän koko yritystä oikeaan suuntaan.”

Lipsonen kertoi ALSO Way prosessin alkaneen 2018 keväällä sillä, että huomattiin ettei yrityksen tekeminen ollut kovin suunnitelmallista eikä tavoiteorientoitunutta. Ensimmäiseksi hän toi yrityksen sisään ajattelun siitä, että johtajistolla olisi suunnitelmaa yli vuoden päähän. Johtajistoa kehoitettiin miettimään omia syitä olla osana organisaatiota ja sitä mitä heidän tulisi saada aikaan, tarkoituksena tehdä työstä suunnitelmallisempaa. Seuraavassa vaiheessa alettiin miettimään, kuinka tavoitekulttuuri saataisiin sisään koko organisaatioon ja siinä vaiheessa ajatus OKR:stä ALSO Way struktuurin tukena alkoi muodostamaan. Henkilöstöä lähdettiin ensimmäisen kerran valmentamaan syksyllä 2018 siitä, miten tulevaisuudessa olisi tarkoitus toimia. Lipsonen kuvasi asiaa seuraavasti:

”Meillä tulee olla talotason tavoitteet, joiden perusteella tiimit muodostavat omat tavoitteensa ja tiimien sisällä henkilöt muodostavat omat yksilötavoitteensa. Niin me mennään kaikki samaan suuntaan.”

Keväällä 2019 organisaatiossa otettiin käyttöön Weekdone ohjelmisto. Se on viikoittainen raportointi- ja OKR-työkalu, jota käytetään tiimien johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja tiimiviestinnän parantamiseen (Weekdone: What is Weekdone? 2019). Lipsonen kertoi, että maaliskuussa 2019 tiimit asettivat ensimmäisen kerran omat tavoitteensa ”talotason” tavoitteiden pohjalta ja siitä lähdettiin opettelemaan tavoitteiden asettamista. Maaliskuusta on tultu nyt kaksi vuosineljännestä ja tällä hetkellä organisaatiossa on meneillään kolmas vuosineljännes siitä, kun tavoitteiden asettaminen aloitettiin. Lipsonen kuvaili tilannetta seuraavasti:

” Ihmiset ovat pikkuhiljaa saaneet jollain tasolla juonesta kiinni. Esimiehet alkavat oivaltamaan sen, että kun tiimillä ja yksilöllä on selkeät tavoitteet niin se mahdollistaa itse asiassa sen johtamisen.”

Lipsosen mukaan ALSO Way tavoite- ja johtamisstruktuurin pohjalla on OKR:n lisäksi CFR, jonka avulla järjestelmää johdetaan. Lipsonen kertoi, että hänen tämän hetkisen arvion mukaan kolmekymmentä prosenttia esimiehistä ja johtajistosta ovat oivaltaneet tavoitteiden merkityksen. Kun tavoitteet ovat relevantteja ja tärkeimpiä prioriteetteja niin silloin myös johtaminen, mahdollistaminen ja esteiden poistaminen on relevanttia. Toiset kolmekymmentä prosenttia ovat hänen mukaansa vielä hieman epäileväisiä ja hän arvio sen liittyvän siihen, etteivät tavoitteet ole vielä tarpeeksi hyviä.

”Sä olet muuttanut päivittäisen tekemisen ja siirtänyt sinne järjestelmään, mutta se ei johda siitä mikä olisi siistiä saavuttaa tai mitkä ovat ne mun kristalliset prioriteetit, jotka raivaavat tietä muilta taskeilta.”

Loput neljäkymmentä prosenttia johtajistosta eivät Lipsosen mukaan ole vielä täysin mukana muutoksessa ja näkevät sen ennemminkin taakkana kuin että se olisi työkalu, jonka avulla pystyy johtamaan. Johtajiston ja esimiesten proses-

sisä mukana olo heijastuu henkilöstöön. Lipsonen kuvaili asiaa siten, että henkilöstön osallistuminen on riippuvaista siitä, kuinka hyvin tiimin johtajat ja esimiehet ovat omaksuneet tavoitteiden asettamisen. Jos esimies on omaksunut asian, niin hyvin todennäköisesti se omaksutaan hänen tiimissäänsäkin paremmin.

Yrityksen visio ja ALSO Way

Lipsonen kertoi, että yrityksen visio ja ALSO Way liittyvät toisiinsa hyvin kirkkaasti. Yrityksen visio on markkinapaikka, jonka myötä se haluaa olla edelläkävijä markkinassa ja tehdä enemmän voittoa tulevaisuudessa. Kaksi vuotta sitten ennen nykyistä strategiaa, yrityksellä ei ollut keinoja lähteä toteuttamaan sen visiota. Vuonna 2017 yhdessä henkilöstön kanssa muodostettiin yrityksen missio, sen toiminnan sydän. Se kuuluu seuraavasti:

”Me mahdollistetaan suurella sydämellä meidän kumppaneiden menestys.”

Sen jälkeen yrityksessä määritettiin viisiosainen tavoitekuultuuri ja sanallistettiin yrityksen visio. Sen lisäksi yrityksessä keskityttiin henkilöstö- ja myyntistrategian kehittämiseen ja kannattavan kasvun strategiaosioihin, joiden avulla yritys liikkuu kohti sen visiota. Strategia piti Lipsosen mukaan muodostaa tavoitteiksi, jolloin siitä luotiin ALSO Way.

”Joka ikinen näistä asioista mitä me tehdään tavoitteellisesti, kun ne tavoitteet ovat hyviä niin ne liikuttavat meitä kohti sitä meidän visiotamme.”

Kun esimiehiltä tiedusteltiin siitä, miten he omassa työssään pääsevät toteuttamaan yrityksen visiota, osa haastateltavista kertoi pääsevänsä toteuttamaan sitä hyvin laajalti. Eräs esimies nosti esille myös huomion siitä, että hän pääsee määrittelemään visiota ja strategiaa. Vision toteuttamiseen kerrottiin esimiesten mukaan liittyvän muun muassa vastuu useasta päämiehestä, portfolion kehittäminen uusien tavarantoimittajien suhteen, tuotannon tehokkuus ja nopeus, palveluliiketoiminta ja strategiatyöstä vastaaminen. Eräs haastateltavista kertoi, että visiota on hänen mielestään rakennettu Lipsosen toimesta selkeämmäksi ja

hän näkee sen hyvänä asiana. Haastattelussa nousi esille myös se, että esimies odottaa vision kirkastuvan ajan myötä vielä paremmin niin itselleen kuin koko organisaatiolle.

4.2 ALSO Way tavoite- ja johtamisstrukturi jatkossa

ALSO Finland Oy on Lipsosen mukaan menossa ALSO Way:n avulla ”siilojen rikkomisen” myötä kohti tehokkaampaa yhteistyötä. Hän kertoi sen tarkoittavan sitä, että henkilökunnan odotetaan jatkossa tutustuvan entistä syvemmin asiakaisiin, kuuntelevan heidän tarpeitaan ja olevan tietoisia siitä mitä koko yrityksellä on tarjota.

”Ei vaan se sun juttu, mistä sulla on se syvin asiantuntemus vaan, että me ymmärrettäisi asiakkaan arvon muodostuvan siitä mitä ALSO tarjoaa.”

Lipsonen kertoi oikeanlaisten tavoitteiden asettamisen olevan iso haaste ja se liittyy siihen, että alkuun kun toiminta ei ole ollut kovin tavoitteellista niin tavoitteiden asettaminen nähdään taakkana ja koetaan sen olevan tämän hetkisten tehtävien kirjaamista järjestelmään. Lipsonen kuvaili asiaa seuraavasti:

”Ajatus on se, että me aidosti ruvettaisi saamaan motivaatiota sen kautta, että laitettaisiin itseämme vähän enemmän likoon. Mietittäisiin, että mitkä jutut olisivat sellaisia et niillä olisi eniten sitä ”impaktia”. Sit sieltä, kun muodostuu ne tavoitteet niin se toiminta menee uudelle tasolle.”

Lipsonen kertoi organisaation olevan vielä opetteluvaiheessa ja aikatauluihin liittyen mainitsi, että organisaatioissa kuten Kone ja Fazer vastaavanlaiset johtamismallin muutokset ovat kestäneet neljästä kuuteen vuotta.

”Me ALSOlla ajatellaan, että me tehdään kuukaudessa se minkä muut tekevät vuodessa, mutta joskus pitää ymmärtää myöskin olla kärsivällinen koska muuten se homma käy liian raskaaksi.”

Kaikkein kriittisin tekijä tavoitteiden asettamisessa on se, että ne ovat laadukkaita, hyviä ja organisaatiota eteenpäin vieviä. Jos tavoitteeksi laittaa nykytekemisen ja saavuttaa sata prosenttia niin se ei vie organisaatiota eteenpäin eikä lainkaan uuteen suuntaan. Lipsonen kuvaili asiaa seuraavasti:

”Jos sä laitat siistejä juttuja ja saavutat seitsemänkymmentä prosenttia niin se saattaa jo poikia tosi uusia ja hienoja juttuja ja saavutuksia.”

Mitä ALSO Way on esimiehille

Haastateltavat esimiehet ymmärtävät ja kokevat ALSO Way struktuurin vaihtelevasti. Haastattelussa nostettiin esille muun muassa rakenne tekemiseen, sparraaminen ja ohjaaminen, läpinäkyvyys, mitattavuus ja seurattavuus, ALSO Way struktuurin avulla työntekijöiden tukeminen ja tärkeimpänä voimavarana henkilöstö.

”Se on sellainen struktuuri siihen millä tavalla me tehtäisiin töitä, jotta me saavutettaisiin meidän päämäärämme.”

”Mä näen sen työkaluna mikä auttaa sekä esimiehiä että työntekijöitä löytämään oman suuntansa sille työlle ja kehittämisen työkaluna ennen kaikkea.”

”...sillä tavoitellaan se Kokonainen ALSOlainen ja ALSO Way niin kuin kehittyminen ja oppiminen, itsensä kehittäminen ja työhyvinvointi...”

”ALSO Way:n yhtenä palasena on johtamistyökalu Weekdone ja se on varmaan yksi isoimpia palasia siinä. Itselle se on hyvä työkalu johtamiseen.”

”Mä en pidä Weekdone ohjelmistoa johtamisjärjestelmänä mutta mä pitäisin sitä ehkä esimiestyönä.”

Eräs esimies kertoi haastattelussaan, ettei hän täysin vielä ymmärrä mitä ALSO Way käsittää. Samassa haastattelussa hän nosti esille koko yrityksen sekä tiimien tavoitteet ja johtamistyökaluna Weekdone ohjelmiston.

Henkilöstövastaavan rooli

Henkilöstövastaava Lipsonen pitää itseään ALSO Way tavoite- ja johtamisstruktuurin isänä. Hän kuvaili asiaa seuraavasti:

”Kyllä se käytännössä on ollut mun tehtävä tuoda tämä järjestelmä tähän organisaatioon, vastaan hyvässä ja pahassa, vaikka yhdessä tehdäänkin.”

Lipsonen kuvasi oman roolinsa liittyvän ALSO Way struktuurin luontiin ja esimiesten sparraamiseen. Hän kertoi järjestelmän hienouden piilevän siinä, ettei sitä olla otettu sellaisenaan suoraan mistään oppikirjasta vaan siinä on lähdetty liikkeelle heränneestä tarpeesta tavoitteellisuudelle. Johtajistolle on asetettu tavoitteita ja lähdetty tutkimaan eri järjestelmiä ja siitä on muodostunut ALSO Way. Sen vallitseva pohja-ajatus on OKR ja sen lisäksi CFR, mutta struktuuri on Lipsosen mukaan luotu selvästi ALSO:n kontekstiin. Hän käy kuukausittain ”yksyköt” jokaisen esimiehen kanssa ja sparraa heitä, jolloin tekemiseen liittyy myös vaatimustaso:

”Enää ei voi sanoa, että en mä tee.”

Omaan rooliinsa liittyen hän kertoi, että vaikka hän on luonut ALSO Way tavoite- ja johtamisen struktuurin niin hänen on pystyttävä kommunikoimaan sen kautta aikaansaavat tärkeät asiat, jotta muut lähtevät mukaan toteuttamaan sitä.

Esimiesten kokemus omasta roolistaan

Esimiehet kertoivat omiin rooleihinsa ALSO Way:ssa liittyvän muun muassa jalokauttaminen, mahdollistaminen, oman tiimin sparraaminen ja tukeminen sekä viestin eteenpäin vieminen työntekijöille. Osassa haastatteluista nousi esille myös yrityksen suunnan määrittely ja ”kattotavoitteiden” luominen. Omaan rooliin liittyen nostettiin esille myös haasteita:

"...itsellekin on vielä vähän epäselvää, että milloin me puhutaan ALSO Way:sta ja milloin me puhutaan jostain tietyistä työkalusta... roolini on viedä sitä viestiä eteenpäin, jota vaikeuttaa se, ettei se ole itsellenikään täysin selkeä."

"... selkeämmin ja rohkeammin pitäisi johtaa sitä, että esimiesten pitäisi tehdä se työ ja miettiä kattotavoitteiden pohjalta ensiksi itse mitkä ovat sen meidän yksikköme johdannaistavoitteet. Sen kautta esimies voi käydä yksilöiden kanssa keskustelun, jossa käydään läpi yksikön tavoitteet ja sen jälkeen hän voi pyytää yksilöä miettimään omat tavoitteet yksikön tavoitteiden ympärille."

ALSO Way:n implementointi

Esimiesten näkemykset jakautuivat kahtia tiedusteltaessa vastuusta ALSO Way:n implementointiin liittyen. Vastuun kerrottiin olevan joko johtajistolla tai koko organisaatiolla. Esimiehet, jotka kertoivat vastuun olevan koko organisaatiolla, näkivät ALSO Way:n implementoinnin vaativan heiltä itseltään ohjausta, johtamista, tukea ja auttamista.

"Mun mielestä kaikki, koko ALSO:n henkilökunta et tietystihän me ollaan esimiehistö sanansaattajia ja sen käytäntöön vieminen on meidän vastuullamme mutta meidän voidaan tiettyyn pisteeseen toteuttaa..."

"Se on jokaisen työntekijän vastuulla, jokainen henkilökohtaisesti vastaa siitä omasta roolistaan..."

Vaikka esimiesten näkemykset erosivat ALSO Way:n implementointiin liittyvästä vastuusta, korostivat he siitä huolimatta sitä, että vastuu omasta sitoutumisesta on jokaisella työntekijällä.

"...totta kai se on esimiesten tehtävä johtaa sitä mutta jos työntekijät ei sitoudu sen tekemiseen niin ei sillä päästä yhtään mihinkään."

Ne esimiehet, jotka kertoivat vastuun olevan johtajistolla, olivat sitä mieltä, että jokaisen johtajiston jäsenen pitää olla viemässä prosessia eteenpäin ja heidän tulee pitää huoli viestin perille viemisestä.

Viestintä

ALSO Way struktuuriin liittyvästä viestinnästä oltiin kahta mieltä. Osa esimiestä kertoi, että viestintää ALSO Way struktuuriin liittyen on paljon. Toiset sen sijaan totesivat, että viestintää pitäisi olla enemmän. Viestintää toteutetaan koko organisaation kuukausikatsauksissa, johtajistolla on omat kuukausittaiset palaverit ja ”viikko call:it”, joissa asioita käydään läpi. Omien tiimien kanssa on pidetty muun muassa kuukausittaisia ja viikoittaisia palavereita. Esimiehen ja työntekijän kesken on pidetty kasvotusten ”one to one” -tapaamisia kerran kuukaudessa. Viestinnän nähtiin erään esimiehen näkökulmasta jakautuvan päivittäiseen viestintään tiimin kanssa joko kasvotusten tai sähköisten välineiden kautta ja Weekdone järjestelmään, jonka hän kokee viestinnän välineeksi. Sen lisäksi tavoitekulttuuriin ja struktuuriin liittyviä asioita viestitään muun muassa yrityksessä käytössä olevan Teams keskustelutyökalun avulla.

”Viestintää ei ole ikinä liikaa... jokaisella on yksilöllinen tapa ymmärtää viestintä ja mitä se tarkoittaa omalla kohdalla.”

”Viestintähän on kaikessa esimiestyössä ja muutoksessa se avainasia. Sitä pitäisi lisätä, sen laatuun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja varmistaa, että viesti menee perille.”

”...viestin vieminen lopullisesti perille saakka jää meidän esimiesten vastuulle...”

Viestinnän suhteen nostettiin esille myös haasteita. Eräs esimies kertoi, että yrityksessä on ollut aika, jolloin viestintää ei tehty ja nykyinen toisinaan runsaskin viestintä on saanut hänet pohtimaan sitä, onko viestintää jopa liian paljon. Toinen esimies kertoi, että viestintä vaatii paljon työtä ja hänen tulee vielä tehdä töitä pystyäkseen viemään viestin paremmin hänen alaisilleen. Kolmas esimies

kertoi matkan varrella oppineensa, että tavoitteita on vaikeata viestiä ja avata ihmisille, jos niitä on liian monta erilaista. Hän kuvaili asiaa seuraavasti:

”...jos talon tavoite on joku x niin siitä olisi hyvä määrittää, että tuotemarkkinointiin se kokonaisuutena tarkoittaa tätä asiaa ja siitä jokainen voi lähteä palastelemaan, sitten se olisi ehkä helpompi viestiäkin... mutta en mä sano, että jotain olisi pitänyt tehdä toisin vaan tarkoitan sitä, että onhan tämä uuden opettelua.”

Tärkeimmät sidosryhmät

Lipsonen kertoi, että ALSO Way:n toteuttamisen kannalta kaikkein oleellisinta on saada toimitusjohtajan tuki. Sidosryhmistä ensi arvoisen tärkeässä asemassa on hänen mukaansa esimiehet ja johtajisto. Kun johto on saatu mukaan ALSO Way:n toteuttamiseen ja muutos saadaan käynnistettyä, niin sen jälkeen tärkeäksi sidosryhmäksi muodostuu yrityksen henkilöstö.

Prosessiin sitoutuminen ja haasteet

Lipsosen näkemys johdon sitouttamisesta prosessiin on, että vaikka sitoutuminen olisi heikkoa niin sitä ei välttämättä uskalleta sanoa. Hän kertoi toivovansa, että ALSO:n kulttuurissa uskallettaisiin enemmän haastaa asiaa ja tuoda esille epäkohtia. Prosessia pitää jatkuvasti tarkastella ja tutkia, jotta saadaan selville, onko se paras tapa tehdä. Hän kuvaili johdon sitoutumista seuraavasti:

”Sanotaan, että se on tämmöinen 40-40-20 tällä hetkellä. Neljäkymmentä prosenttia on tosi hyvin mukana, ehkä alussa sanoin kolmekymmentä niin kyllä mä sanoisin sen olevan neljäkymmentä. Toiset neljäkymmentä prosenttia on melko hyvin mukana ja sit kaksikymmentä prosenttia ei vielä ole täysin sisäistänyt asiaa.”

Prosessiin liittyvät haasteet liittyvät Lipsosen mukaan siihen, että ihminen on lähtökohtaisesti huono muuttumaan tai muutos on yleensä joka kerta kivulias. Mitä vähemmän henkilö pääsee osallistumaan muutoksen käynnistämiseen niin

sitä vaikeampi siinä on olla mukana. Lipsonen kertoi, että ihmisten kanssa keskustelua tulisi edelleen jatkaa ja heille tulisi tässäkin hetkessä järjestää valmennusta. Haasteita liittyy myös järjestelmän käyttöön, siihen kuinka hyvin henkilöstössä osataan käyttää Weekdone ohjelmistoa.

”Jos esimies ei ole vielä vienyt sitä käytäntöön, niin eihän sulla ole käytännössä edes ymmärrystä siitä OKR:stä. Se asia menee sen kautta, että ihmiset vievät sitä eteenpäin.”

Lipsonen kertoi, että ensimmäinen ongelma on ylipäätänsä muutos ja kun henkilön itse pitää muuttua niin se on epämiellyttävää, mikä johtaa vastustamiseen. Sen takia muutosta pitää struktuurin omaisesti pyörittää esimies johtoisesti, kunnes siitä tulee toimintatapa. Sen jälkeen, kun työntekijät oivaltavat tavoitteiden auttavan heitä löytämään suunnan ja kun he keskustelevat niistä esimiehen kanssa, johtaa se yhteiseen mielipiteeseen heidän prioriteeteistansa. Toiseksi isoin este on Lipsosen mukaan se, että tavoitteet ovat ihmisille taakka. Haasteita ratkaistaan osaamisen kehittämisen avulla, valmennuksella ja ”sparri yks ykkösillä” esimiesten kanssa. Tavoitteita hyödyntämällä esimieskin voi kokea onnistuvansa paremmin työssään.

Haasteista huolimatta Lipsonen kertoi olevansa tyytyväinen siihen, mitä ALSO Way struktuurin avulla on jo tähän mennessä saatu aikaiseksi.

Esimiesten kokemus johdon suhtautumisesta

Esimiesten kokemus johdon suhtautumisesta ALSO Way struktuuriin oli pääosin positiivinen. Esimiehet kokevat, että johto ymmärtää sen tarpeellisuuden ja tärkeyden. Toisaalta nähtiin myös, että osa esimiehistä voi toisinaan kokea sen myös raskaaksi, käyttöönoton kanssa ollaan eri vaiheissa ja sitoutumisen kanssa olisi vielä tehtävää. Esimiehet kommentoivat johdon suhtautumisesta seuraavasti:

”Kaikki on siihen lähtenyt mukaan ja siis sanoin, että ajatuksella ihan varmasti kaikki sata prosenttia siinä mukana...”

"...mä uskon, että johdossa kaikki ymmärtää sen työkalun ja sen tärkeyden, mutta siellä on muut asiat saattanut viedä "fokusta" ja sen takia ei olla yhtä nopeasti siinä edetty."

"...kaikki ovat ostaneet ja ymmärtäneet tarinan, mutta voin sen ihan suoraan sanoa, että kun puhutaan OKR:stä niin se on ollut heikko kohta mulle. En tarkoita sitä sen logiikkaa tai ajatusmallia, vaan niitä työkaluja siinä ympärillä..."

"Se on parantunut siitä lähtien, kun me on sitä käytetty. Ensi alkuun se nähtiin hyvänä juttuna, mutta ehkä siinä jäi pikkasen se konkretia vähälle siitä, miten sitä pitää tehdä... nyt mun ymmärtääkseni kaikilla on se struktuuri kunnossa, että ne "one to one:t" käydään ja ne tavoitteet ovat siellä Weekdone:ssa. Se on parantunut nyt puolen vuoden aikana."

Esimiesten kokemus henkilöstön suhtautumisesta

Esimiesten kokemukset henkilöstön suhtautumisesta ALSO Way struktuuriin vaihtelevat. Osa esimiehistä mainitsi, että suhtautuminen struktuuria kohtaan on ollut positiivista. Eräs heistä kertoi saaneensa tiimiltänsä enemmänkin kiitosta.

"...kerrankin musta tuntuu, että me tehdään asioita pitkäjänteisemmin ja selkeästi. Meillä on päämäärä mihin me halutaan päästä ja kaikki otetaan "steppejä" sen eteen, että me saavutettaisiin ne."

Henkilöstön suhtautumisen koettiin toisaalta olevan kaksijakoinen tai sen nähtiin vaihtelevan. Osa esimiehistä kertoi, että jakautuminen näkyy muun muassa historian taakan aiheuttamana pessimistisyytenä tai epäilyinä.

"...osa porukasta kokee, että se on taas yksi uusi juttu mitä vaan täytetään..."

"Epäillään, että onko siitä mitään hyötyä ja yleensä se epäily pohjautuu siihen, ettei ole käyttänyt työkalua, ei oo lähtenyt mukaan siihen eikä ole saanut riittävästi tukea sen käyttöönottoon ja sen myötä ei nähdä sitä hyödylliseksi..."

Toisaalta esimiehet kertoivat jakautumisen näkyvän myös positiivisessa valossa muun muassa uudempien työntekijöiden avoimempana suhtautumisena, käytön opetteluna ja siten, että ALSO Way nähdään itsensä johtamisen keinona.

”...uudemmat työntekijät ovat avoimempia ja näkevät heti mikä tässä on ajatusena ja sen, että tämä on hyvä ja tämä auttaa...”

”...on niitä, jotka tällä hetkellä opettelee sen käyttöä ja ehkä näkee jo vähän, että siitä on hyötyä...”

”...toinen porukka on aika hyvin ymmärtänyt sen, että tähän on tavallaan myös tapa johtaa itseään...”

Eräs esimies nosti esille myös sen, että henkilöstö on kyseenalaistanut sitä miksi tavoitteet pitää kirjoittaa ylös järjestelmään, kun kaikki tietävät tavoitteet. Sen lisäksi on kyseenalaistettu sitä, kuinka järjestelmään kirjattavat tavoitteet vertautuvat tiimien ja yksilöiden ”budjetäärisiin tavoitteisiin”, joiden perusteella työntekijöille maksetaan bonukset.

ALSO Way:n käyttöönoton aikaansaama muutos

Kun esimiehiltä tiedusteltiin heidän näkemyksiään ALSO Way:n käyttöönoton aikaansaamaan muutokseen, jokainen esimies nosti esille pääasiassa positiivisia asioita. Sen kerrottiin tuovan jokaiselle työntekijälle turvan ja suunnan, jota kohti mennä. Sen avulla on mahdollista löytää kehityskohteita ja puuttua epäkohtiin.

”...ehkä se myös herättää jokaista talossa pitkään ollutta oman työn kehittämiseen...”

ALSO Way:n käyttöönotto nähtiin myös lisääntyneenä läpinäkyvyytenä, isona kulttuurin muutoksena, yhteistyön lisäämisen keinona ja lähiesimiestyön lisääntymisenä.

"...me käännetään se siihen, että se tekijä alkaakin ohjaamaan sitä työtä. Se on iso muutos ja sen mä näen siinä isoimpana potentiaalina."

"...yhteistä tekemistä siinä mielessä, että me rikotaan ne tiimirajat..."

Sen lisäksi kerrottiin, että ALSO Way:n käyttöönoton aikaansaaman muutoksen toivotaan johtavan johtajien kiinnostuksen lisääntymiseen ja parempaan läsnäoloon. Lisäksi toivotaan, että ihmisten kehittämisessä tai ihmisten kehittämisessä olisi tietty struktuuri. Eräs esimies nosti esille myös toiveensa liittyen työntekijöiden näkökulmaan.

"...toivoisin myös työntekijöiden näkökulmasta muutoksen ajavan heitä siihen suuntaan, että työntekijät alkaisivat itse aktiivisemmin ajattelemaan niitä tavoitteitaan, toisivat omia halujaan ja tavoitteitaan näkyvämmäksi ja olisivat itseohjautuvaisempia ja proaktiivisia sen oman työn ja oman työn kehityksen suhteen..."

Toinen esimies taas nosti esille tarpeen katsoa taaksepäin, jotta huomioitaisiin myös jo aikaansaadut saavutukset.

"...meidän pitää jatkaa töitä vielä pitkään, koska ne tulokset ei tapahdu puolessa vuodessa eikä vuodessa ja toivottavasti se tuo sen, että me opitaan katsomaan sen verran taaksepäin sitä mitä on tehty ja kehitytty eli ruvettaisiin katsomaan sitä mitä kaikkea me on saatu aikaan. Kun me keskitytään ehkä siihen, että taas pitää kehittää tätä, eikä tää ei toimi. Toivon, että se tuo ylpeyttä myös siihen mitä on tehty."

ALSO Way:n vaikutus työskentelyyn puolen vuoden kuluttua

Kun esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, miten ALSO Way vaikuttaa heidän omaan työskentelyynsä puolen vuoden kuluttua, nostivat he esille niin ikään positiivisia asioita. Esimiehet kertoivat, että puolen vuoden kuluttua ALSO Way tuo

suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä omaan työskentelyyn. Muistiinpanoja tekemällä löydetään keinoja työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, tiedetään missä vaiheessa kulloinkin mennään ja on mahdollisuus seurata myös numeraalisia tavoitteita.

"...kun sä juttelet säännöllisesti jokaisen alaisen kanssa, niin sä pystyt huomioimaan merkittävät muutokset "fiiliksessä", työssä suoriutumisessa tai motivaatiossa ja niihin on helpompi pureutua..."

Puolen vuoden kuluttua ALSO Way helpottaa esimiesten työtä ja lisää työntekijöiden itsenäistä työskentelyä. Asetettavat tavoitteet ovat kirkkaampia ja selkeämpiä, jonka lisäksi niitä on helpompi asettaa. Tavoitteiden asettamisen helpous näkyy muun muassa tuloksessa, selkeytenä ja siinä, että työntekijöiden on helpompi priorisoida tekemistä, kun tavoitteet asetetaan oikein. Eräs esimies kertoi luottavansa siihen, että se tuo hänelle itselleen struktuurin esimies tekemiseen ja johtamiseen.

"Mä pystyn auttamaan tiimiä, mutta ennen kaikkea se tuo jokaiselle henkilökohdaisesti "fokusta" siihen viikkotekemiseen, että ajatellaan välillä pidemmälle..."

"Mä näen, että siitä tulee entistä enemmän mulle rakennetta tehdä asioita. Se tukee sitä mun tekemistä, antaa mulle struktuurin ja prioriteetit siitä mitä mun pitää saada tehtyä. Se selkeyttää tekemistä."

"Unelmakuva on se, että meillä on ylhäältä alas hyvin kirkas näkemys asioista, mitkä meidän pitää saavuttaa. Me on nähty vaivaa sen eteen, että se on jalkautettu tiimeihin mahdollisimman konkreettisesti."

Mikä ohjaa työtä?

Kun esimiehiltä tiedusteltiin mikä ohjaa heidän työtään esimiehenä, nousi haastatteluista esille muun muassa yritykselle ja itselle asetetut tavoitteet sekä tavarrantoimittajilta ja asiakkailta saatavat kehitysideat, tavoitteet ja yhteiset päämää-

rät. Työtä nähtiin ohjaavan myös yhteinen visio, tulosvastuu, keskusteleva johtaminen, osaamisen jakaminen, työntekijöiden tukeminen päivittäisissä toiminnoissa sekä mahdollisten esteiden poistaminen työnteosta. Esimiestyötä ohjaaviin tekijöihin liittyen nousi esille myös toiveita.

"...haluaisin, että sitä ohjaisi enemmän nimenomaan alaisten kehittäminen, alaisten toiveet ja mahdollistaminen sillä puolella... ALSO Way:n kautta toivoin struktuurin kehittyvän siihen suuntaan, että alaiset pystyisivät ottamaan isompaa roolia siinä "bisneksessä" ja heillä olisi enemmän vastuuta ja valtaa siellä. Mä toimisin siinä esimiesroolissa pääsääntöisesti sellaisena mahdollistajana, se olisi mun ideaali."

Minkälaiset arvot ohjaavat työtä?

Esimiesten työtä ohjaavista arvoista tiedusteltaessa esiin nostettiin niin pehmeitä kuin kovia arvoja. Esimiehet kertoivat, että heille tärkeät arvot liittyvät inhimillisyyteen, ihmisen kohtaamiseen ihmisenä, empatiaan ja avoimuuteen. Myös rehellisyys, suorapuheisuus, läpinäkyvyys, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja tavoitteellisuus ovat esimiehille heidän työtään ohjaavia arvoja. Työtä nähtiin ohjaavan myös numeraaliset arvot sekä tiimin ja yrityksen arvot. Esimiehet kuvailivat arvojaan seuraavasti:

"...haluan kohdata ihmisen ihmisenä ja mulle on tärkeätä se, että kun sä heräät aamulla ja tuut duuniin niin se on sulle kiva asia..."

"...kyllä mä haluan pitää siinä esimiestyössä pitää sellaisen henkilökohtaisuuden, että se ei ole pelkkää numeroilla johtamista. Ne numerot ohjaavat vahvasti ja ovat työkalu mutta se keskustelu kuitenkin siitä, miten asioita viedään eteenpäin, käydään henkilöiden kanssa."

"...me tehdään se mitä luvataan, eikä luvata liikoja..."

"Mä en tiedä onko arvo sellainen kuin tavoitteellisuus... henkilökohtaisella tasolla mä pyrin aina siihen, että homma kehittyisi koko ajan..."

Minkälainen kulttuuri ALSOlla halutaan nähdä tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa ALSOlla haluttaisiin esimiesten näkökulmasta nähdä muun muassa hyvä, avoin ja positiivinen joukkuehenki, jossa kaikilla olisi halu joka kerta ylittää itsensä. Sen lisäksi toivottaisiin, että omasta työstä voitaisiin olla ylpeitä ja työhön liittyisi myös yhteisen auttamisen henki. Kulttuurin pitäisi olla avoin, jotta palautetta pystyttäisiin antamaan ja vastaanottamaan. Esimiehet kuvailivat toivetoiloihin tulevaisuuden työkuultuuriin liittyen seuraavasti:

"...se maali olis yhteinen kaikilla ja kaikilla olis hyvä tulla töihin. Se ois sellainen, että me kannustettaisiin toisiamme mieluummin kuin lyttääis ja sitten jos jollain olis vaikeata tai jotain ongelmia niin sit autettais..."

"Sellainen hyvä joukkue, jossa kaikki pelaa samaan maaliin niin se olis mun mun ihanne...ja mun mielestä me ollaan oikeaan suuntaan menossa selkeästi..."

"...sellainen yhteisen auttamisen, että kaikki ovat vilpittömästi aina auttamassa toinen toisiaan, mikä on mun mielestä tosi paljon tässä edistynytkin tänä päivänä."

"Kyllä mä haluaisin nähdä sellaista omistajuutta laajasti työntekijöissä siihen omaan tekemiseen niin, että johto pystyy tukemaan siinä omistajuudessa..."

"Luottamuksen (ilmapiiri)."

"Mä toivoisin, että me pystyttäis eri osastojen välillä tekemään yhteistyötä siten, että se heijastuu meidän asiakkaisiin, kumppaneihin ja päämiehiin..."

"Voittava. Tarkoittaen, että meillä olisi ylpeyttä siihen omaan tekemiseen ja halu siihen jatkuvaan kehittymiseen. Sitä ei nähtäisi niin kuin peikkona vaan, että se on ihan OK haluta enemmän ja paremmin. Sellaista mä haluaisin nähdä."

5 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia muutosjohtamisen keinoja yrityksessä, siirryttäessä tavoitteiden asettamista ja johtamista tukevan digitaalisen työkalun käyttöön. Tutkimuksessa kartoitettiin organisaatiomuutoksen taustaa, selvitettiin missä vaiheessa muutosprosessia ollaan nyt ja mitä yritys haluaa muutoksen avulla saavuttaa. Tutkimuksessa teoria ja toimeksiantajayrityksessä toteutetun haastattelututkimuksen tulokset tukivat vahvasti toisiaan. Opinnäytetyöprosessi eteni kokonaisuudessa hyvin. Työn luotettavuuden suhteen pohdintaa herätti kuitenkin se, että opinnäytetyön tekijä on toimeksiantajayrityksen työntekijä. Työn luotettavuuteen ja eettisyyteen pyrittiin haastattelutilanteissa kuitenkin vaikuttamaan sillä, että tutkija ei ohjannut keskustelua, tutkimusotannasta pyrittiin luomaan mahdollisimman laaja, anonymiteetti säilytettiin tutkimustuloksissa kuitenkin sensuroimatta vastauksia ja nauhoitetut haastattelut poistettiin litteroinnin jälkeen. Tutkija ei kuitenkaan voinut kontrolloida sitä, mitä kysymyksiin vastattiin.

Tutkimus painottui opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen johtajistoon kuuluviin esimiehiin, jonka myötä tutkimuksen ulkopuolelle jäi yrityksen muu henkilökunta. Yrityksessä ei ollut aikaisemmin tehty tutkimusta kyseisestä aiheesta ja koska tutkimus haluttiin pitää käsiteltävässä määrässä, oli tarpeellista rajata tutkimuksen kohde yrityksen esimiehiin. Tutkimuksen rajaukseen vaikutti myös opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen kiinnostus organisaatiomuutokseen nimenomaan johtajuuden näkökulmasta. Tulevaisuudessa tulisi tehdä vielä täydentävä jatkotutkimus yrityksen henkilökunnalle. Tutkimus olisi kannattavaa toteuttaa määrällisenä kyselytutkimuksena, jonka avulla mahdollistettaisiin laajan otannan saanti. Toimeksiantajan kanssa on alustavasti keskusteltu jo yllä mainitun kaltaisen jatkotutkimuksen tekemisestä.

Tutkimuksen haastattelukysymykset muodostettiin Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin (kuvio 2) pohjalta ja yrityksen henkilöstövastaavan haastattelukysymyksissä sovellettiin myös Proakatemiallakin käytössä olevaa oppimissopimuksen työkalua ja sen sisältämiä kysymyksiä. Oppimissopimuksen kysymyksiä soveltamalla pystyttiin rakentamaan selkeä kuva uuden digitaalisen työkalun

taustoista, prosessin nykytilanteesta ja sen jatkosuunnitelmista. Tutkimusta suunnitellessa huomioitiin se, että tavoitteiden asettamista ja johtamista tukeva digitaalinen työkalu on otettu yrityksessä käyttöön vasta hiljattain, joten tutkimuksessa oli keskityttävä erityisesti muutosprosessin alkuvaiheiden tutkimiseen.

Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (kuvio 2) on hyvä pohja lähteä miettimään muutoksen läpivientiä. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen aikaansaaminen on ensimmäinen ja tärkeä vaihe onnistuneessa muutosprosessissa. Toimintaympäristön, teknologian ja markkinoiden muutokset pakottavat organisaatiot alitajuisesti uudistamaan toimintaansa ja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa organisaatioiden menestys mitataan niiden kyvyssä toimia uudella tavalla (Vuorinen 2015, 139). Muutoksen tarpeellisuus oli jo tunnistettu toimeksiantajayrityksen johdossa ja markkinoiden tarpeeseen oli myös reagoitu. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida, että ylimmän johdon lisäksi autetaan myös henkilöstöä näkemään tarve muutokselle.

Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden lisäksi on tärkeää muodostaa ohjaava tiimi. Muutos alkaa Kotterin (2012) mukaan useimmiten kahden tai kolmen ihmisen toimesta, eikä muutosta täten voi luoda yksin. Alahuhdan (2015) mukaan muutoksen käynnistäjänä toimii yrityksen toimitusjohtaja mutta Kotterin muutosprosessissa ei mainita keiden toimesta muutoksen tulisi alkaa. Tutkimuksessa saatiin selville, että toimeksiantajayrityksessä muutoksen käynnistäjänä on toiminut yrityksen henkilövastaava, joka auttoi sen ylintä johtoa lisäämään työhönsä suunnitelmallisuutta, jota seurasi työn tavoitteellisuuden laajentaminen koko organisaatioon. Tärkeimpänä sidosryhmänä hän koki olevan yrityksen johtajiston sekä mainitsi, että ilman toimitusjohtajan tukea prosessia ei olisi voitu käynnistää. Haastateltavat esimiehet ovat toimineet tavoitteiden asettamista ja johtamista tukevan digitaalisen työkalun viestinviejinä. Sen lisäksi heidän tehtävänä on ollut työkalun jalkauttaminen omiin tiimeihinsä. Haastateltavat esimiehet kokivat suurilta osin omistajuutta ja vastuuta prosessin läpiviennistä, mutta kokivat vastuun sitoutumisesta olevan jokaisella työntekijällä. Yrityksen henkilövastaava kokee myös suurta omistajuutta prosessia kohtaan, mutta tiedostaa ettei pysty yksin rakentamaan siitä koko organisaation kattavaa struktuuria. Johdopäätöksenä yritys voisi hyötyä ohjaavan tiimin luomisesta, jossa olisi mukana

organisaation avainpelureita, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuustaitoja. Sen avulla henkilöstövastaava voisi saada tukea ja voimia prosessin läpiviemiseen.

Muutosprosessin kolmannes ja tärkein vaihe on ymmärrettävän vision luominen. Sillä tärkeä rooli muutoksen toteuttamisessa, sillä se ohjaa, linjaa ja inspiroi monien ihmisten toimintaa (Kotter 2012, 8). Toimeksiantajayrityksessä oli jo luotu visio ja strategia sen toteuttamiseksi. Vision luomisen jälkeen on tärkeää viestiä se mahdollisimman tehokkaasti, josta päästään muutosprosessin neljänteen vaiheeseen.

Opinnäytetyön tutkimusta tehdessä keskeinen havainto oli, että viestinnän laatu ja määrä on organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta ratkaiseva tekijä. Siihen liittyy taukoamaton vuorovaikutus ihmisten kanssa. (Juuti & Virtanen 2009, 151). Muutoksen onnistunut toteutuminen vaatii johdolta vahvaa viestintään sitoutumista, sillä työntekijöiden luottamus, kokemus oikeudenmukaisuudesta ja sitoutuminen syntyvät vain hyvän viestinnän avulla (Työhyvinvoinninlaitos n.d.). Haastateltavista esimiehistä osa mainitsi, että viestintää liittyen uuteen struktuuriin olisi hyvä lisätä. Sen lisäksi koettiin, että esimiesten itse tulisi panostaa vielä enemmän oikeanlaiseen viestintään. Esimiehiä haastatellessa tehtiin myös havainto siitä, että esimiehet kuvailivat haastattelun alussa yrityksen tavoitteiden ja johtamisen struktuuria kukin vaihtelevasti omalla tavallaan. Sen jälkeen, kun esimiehille tarkennettiin mitä tarkoitetaan, kun puhutaan ALSO Way struktuurista, vastauksissa nousi esille tavoitteiden asettamiseen ja johtamiseen liittyvät elementit. Tutkijana jäin pohtimaan, olisiko kysymyksiin tullut erilaisia vastauksia, mikäli tarkennusta ei olisi tehty ja olisiko sillä ollut tutkimuksen kannalta positiivinen vai negatiivinen vaikutus. Esimiehiä haastateltaessa nousi esille, että ALSO Way struktuuri ei ole jokaiselle esimiehelle täysin selkeä asia ja sen lisäksi yrityksen vision suhteen on epäselvyyttä. Myös esimiesten sitoutumisessa nähtiin haastateltavien näkökulmasta olevan vielä tehtävää. Johtopäätöksenä toimeksiantajayrityksessä olisi hyvä kiinnittää huomiota viestinnän määrään ja laatuun. Ylimmän johdon kanssa olisi kannattavaa käydä keskustelua ja kysyä heiltä mikä viestinnässä on hyvää, mikä sen sijaan huonoa ja miten viestintää voitaisiin kehittää. Sen lisäksi olisi hyvä keskustella siitä, mitä johto tarvitsee viedäkseen tehokkaammin viestiä omiin tiimeihinsä. Keskustelua olisi hyvä käydä esimiesten

kanssa myös ALSO Way struktuurista ja siitä, miten se yhdistyy yrityksen visioon. Kuten sanottu, hyvällä viestinnällä vaikutetaan ihmisten sitoutumiseen. Vaikka esimiehet kokivat sitoutumisen olevan jokaisen työntekijän vastuulla, he voivat edesauttaa sitoutumista omalla viestinnällään ja olemalla työntekijöiden tukena.

Tutkimuksessa nousi esille myös haasteita, joita prosessin edetessä on kohdattu. Henkilöstövastaavan mukaan haasteet ovat liittyneet muutoksen vastustamiseen, uuden struktuurin tuoman työkalun käyttöön ja toistaiseksi isoin este on ollut se, että työntekijät kokevat tavoitteiden asettamisen taakkana. Myös esimiehiä haastattellessa mainittiin, että osa esimiehistä saattaa toisinaan kokea uuden työkalun raskaaksi. Sen lisäksi haastatteluissa kerrottiin, että esimiehet ovat työkalun käyttöönoton kanssa eri vaiheissa. Esimiehet kertoivat, että henkilöstössä uuden työkalun käyttöönotto on aiheuttanut epäilyä. On kyseenalaistettu sitä, miksi tavoitteet tulee kirjata järjestelmään ja miten niiden kirjaaminen tukee yksilöiden budjetoitujen tavoitteiden saavuttamista.

Muutosvastarinta kuuluu muutokseen ja se on luonnollinen ja inhimillinen tapa reagoida uusiin asioihin. Kuten Pirinen (2014) totesi, esimiehen vilpiton ja todellinen halu auttaa työntekijää johtaa muutosvastarinnan vähenemiseen. Kun esimies käy työntekijän kanssa toistuvasti läpi muutoksen tavoitteita ja positiivisia asioita, alkavat myös työntekijät uskoa niihin (Pirinen 2014). Työntekijöiden asenteita voi muuttaa muutokselle suopeammaksi jakamalla runsaasti informaatiota (Vuorinen 2015, 140). Henkilöstövastaava kertoi haastattelussaan tiedostavansa sen, että mitä vähemmän henkilö pääsee osallistumaan muutoksen käynnistämiseen niin sitä vaikeampi siinä on olla mukana. Sen vuoksi työntekijöiden kanssa keskustelua olisi tärkeää jatkaa ja järjestää heille valmennusta. Esimiesten haastatteluissa nostettiin puolestaan esille se, että työntekijöiden epäily uutta työkalun kohtaan voi varsin hyvin johtua siitä, etteivät he ole vielä käyttäneet sitä tai saaneet tarpeeksi tukea sen käyttöön. Johtopäätöksenä prosessiin liittyviä esteitä voidaan pyrkiä vähentämään ja poistamaan keskustelemalla esimiesten ja työntekijöiden kanssa, tukemalla heitä uuden työkalun käyttämisessä, jakamalla runsaasti informaatiota sekä käymällä läpi muutokseen liittyviä tavoitteita ja sen tuomia positiivisia asioita. Työntekijöiden osallistamiseen voisi saada apua myös ohjaavan tiimin avulla.

Kotterin (2012) kahdeksanvaiheisen muutosprosessin näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä oli edetty jo uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Seuraavat kolme vaihetta liittyvät henkilöstön valtuuttamiseen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisien varmistamiseen sekä parannusten vakiinnuttamiseen ja uusien muutoksien toteuttamiseen. Kyseisten vaiheiden jälkeen onnistuneen muutosprosessin viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin.

Seuraavaksi nostetaan esille muutamia ohjeita toimeksiantajan muutosprosessin jatkoa ajatellen opinnäytetyön teorian pohjalta. Koska menestyksekkäät muutosprosessit alkavat edetessään osallistaa yhä enemmän uusia ihmisiä, uusien toimintatapojen käyttöönotossa on tärkeää jatkaa tehokasta viestintää ja poistaa vision tiellä olevat esteet, joita nostettiin esille edellisessä kappaleessa. Mittavien muutoksien toteuttaminen vaatii paljon aikaa ja lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen on tärkeää, jotta muutoshanke ei menetä voimaansa. Johtajien kannattaa luoda suunnitelma lyhytaikaisille onnistumisille. Muutoksessa on myös tärkeää aikaansaada mahdollisimman pikaisesti muutama näkyvä ja yksiselitteinen onnistuminen. Todisteet selkeästi parantuneista toimintatavoista vähentävät muutostavastarintaa, auttavat säilyttämään johdon tuen ja sen myötä kasvatetun voiman avulla epäilijät muutetaan muutoksen tukijoiksi. Muutosprosessin alussa saavutetut onnistumiset ovat toivottavia, mutta muutama onnistuminen ei takaa sitä, että muutosvisio saavutetaan. Syvällisen muutoksen aikaansaamiseksi on käynnistettävä uusia projekteja, otettava uusia ihmisiä mukaan muutokseen, säännöllisesti kerrottava muutoksen etenemisen aikaansaamista tuloksista sekä muistettava väsymättömästi toistaa asioita.

Muutoksessa on tärkeää säilyttää kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne. Jos muutosprosessin aikana luodut uudet toimintatavat eivät sovi yhteen yrityksen kulttuurin kanssa, johtaa se toimintatavoista luopumiseen. Sen takia on tärkeää, että uudet toimintatavat vakiinnutetaan jaettuihin normeihin ja arvoihin. Uusista toimintatavoista on pidettävä kiinni ja varmistettava, ne kasvavat tarpeeksi vahvoiksi kyetäkseen syrjäyttämään vanhat perinteet.

Tutkimuksessa saatiin selville, että tavoitteiden asettamista ja johtamista tukevan digitaalisen työkalun käyttöönoton aikaansaama muutos tuo esimiesten näkökulmasta muun muassa turvan ja suunnan tekemiselle, auttaa löytämään kehityskohteita ja puuttumaan epäkohtiin, lisää yhteistyötä ja edesauttaa ihmisten kehittymistä. Puolen vuoden kuluttua esimiehet kertoivat sen vaikutuksen näkyvän heidän työskentelyssään muun muassa siten, että tavoitteet ovat kirkkaampia ja niitä on helpompi asettaa, se tuo työhön suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä, lisää työhyvinvointia ja työntekijöiden itsenäisen työskentelyn lisääntymisen ansiosta esimiesten työ helpottuu. Esimiehet kertoivat, että tulevaisuudessa he toivoisivat yrityksen kulttuurin rakentuvan muun muassa avoimesta ja positiivisesta joukkuehengestä, palautteenannosta ja vastaanottamisesta ja yhteistyöstä.

LÄHTEET

Accenture Consulting. 2019. Transform with confidence. Turn innovation into results. Julkaistu 26.3.2019. Luettu 3.12.2019.

<https://www.accenture.com/dk-en/insights/consulting/transform-with-confidence-turn-innovation-into-results>

Al-Haddad, S & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. Journal of Organizational Change Management 28 (2), 248.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

ALSO. n.d. Asiakkaat. Luettu 1.12.2019.

https://www.also.com/ec/cms5/fi_5710/5710/asiakkaat/index.jsp

ALSO. n.d. Konserni. Luettu 1.12.2019.

https://www.also.com/ec/cms5/fi_5710/5710/yhtio/index.jsp

ALSO. 2019. Uutiset. Kokonainen ALSOlainen on tärkeä osa ALSOn strategiaa. Julkaistu 25.4.2019. Luettu 3.12.2019.

https://www.also.com/ec/cms5/fi_5710/5710/yhtio/uutiset/news_item_11_83331.jsp

ALSO. n.d. Yhteystiedot. Luettu 1.12.2019.

https://www.also.com/ec/cms5/fi_5710/5710/yhteystiedot/index.jsp

ALSO Annual Report. 2018. Luettu 10.12.2019.

Ashurst, C. & Hodges, J. 2010. Exploring Business Transformation: The Challenge of Developing a Benefits Realization Capability. Journal of Change Management 10 (2), 217.

Doerr, J. 2018. Measure what matters. Great Britain: Portfolio Penguin.

Harke, M., Dydyński, J. & Pöllumäe, M. n.d. What are OKRs? Weekdone.

Ilta-Sanomat. 2017. Tukkukauppias paljastaa jo nyt, mitä Suomi ostaa jouluna. Digitoday. Julkaistu 12.10.2017. Luettu 9.12.2019.

<https://www.is.fi/digitoday/art-2000005404463.html>

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Päivitetty 23.4.2015. Luettu 1.12.2019.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/laadullinen-tutkimus>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Tebatti. Talouselämä. Julkaistu 30.1.2016. Luettu 11.11.2019.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen Timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.

Kauppalehti. n.d. Yritykset. Luettu 1.12.2019.
<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/also+finland+oy/09986398>

Kiader, J. n.d. Työelämä muuttuu – työ ei katoa. Blogi: Sitra. Luettu 3.12.2019.
<https://www.sitra.fi/blogit/tyoelama-muuttuu-tyo-ei-katoa/>

Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 73 (2), 59–67.

Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kotter, J. 2012. Leading change. United States of America: Harvard Business Review Press.

Lappi, T. 2019. Johda kasvua kuin Google. Blogi: Viivan alla. Kauppalehti. Julkaistu 11.3.2019. Luettu 6.11.2019.
<https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/johda-kasvua-kuin-google>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent Oy.

Maasik, A. n.d. Objectives and Key Results: The Book. The advanced guide to using OKRs. Weekdone.

Maasik, A. n.d. Step by Step Guide to OKRS. Goal setting templates and examples. Weekdone.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Opintokeskus Sivis. n.d. Haastattelun tyyppejä. Luettu 1.12.2019.

<https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pirkkalan kunta. 2014. ALSO rakentaa logistiikkakeskuksen Pirkkalaan. Uutiset. Julkaistu 2.10.2014. Luettu 10.12.2019.

<https://www.pirkkala.fi/uutiset/also-rakentaa-logistiikkakeskuksen-pirkkalaan/>

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Aineiston määrä ja tutkittavat. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Luettu 1.12.2019.

https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Kvalitatiivinen I. laadullinen tutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Luettu 1.12.2019.

https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L1_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Luettu 1.12.2019.

https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. & Davis, B. 2013. The work of leaders. How vision, alignment, and execution will change the way you lead. 1. painos. San Francisco: Wiley.

Talja, H. & Nieminen, M. 2017. Työelämä 2020. Muutoksen hallinnasta muutostoustavuuden johtamiseen. Julkaistu 26.7.2017. Luettu 3.12.2019.

http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/joustavuuden_johtaminen/muutoksen_hallinnasta_muutosjoustavuuden_johtamiseen.4830.blog

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos. n.d. Organisaatiomuutos. Roolit ja vastuu organisaatiomuutoksessa. Luettu 7.11.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>

Työterveyslaitos. n.d. Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Viestintäsuunnitelma. Luettu 3.12.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>

Weekdone. 2019. What is Weekdone? Help Center: Frequently Asked Questions. Luettu 28.11.2019.

<https://help.weekdone.com/article/show/11534-what-is-weekdone>

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstövastaavan tutkimuskysymykset

Henkilöstövastaavan haastattelu 11/2019

Tutkimuskysymykset:

1. Miksi ALSO Finland Oy:lle on haluttu kehittää tavoite- ja johtamisstrukturi ALSO Way?
2. Missä vaiheessa prosessia ollaan nyt?
3. Minne yritys on ALSO Way:n avulla menossa?
4. Kuinka tavoitteisiin päästään?
5. Mistä tiedetään, että tavoitteisiin on päästy?
6. Mikä rooli henkilöstövastaavalla on ALSO Way:ssa?
7. Mitkä ovat henkilöstövastaavan näkökulmasta tärkeimmät sidosryhmät ALSO Way:n toteuttamisessa?
8. Mikä on henkilöstövastaavan näkökulma ylimmän johdon mielipiteestä liittyen siihen, miten heidät sitoutettu prosessiin?
9. Minkälaisia haasteita prosessissa on ollut, miten niitä on ratkaistu ja aiotaan ratkaista?
10. Mikä prosessissa on mennyt hyvin?
11. Kuinka yrityksen visio ja ALSO Way liittyvät toisiinsa?

Liite 2. Esimiesten tutkimuskysymykset

Esimiesten yksilöhaastattelut 11/2019

Tutkimuskysymykset:

1. Kerro lyhyesti historiastasi ALSO Finland Oylla:
 - a. Koska olet aloittanut työskentelyn ALSOlla?
 - b. Kuvaile työtehtäviäsi?
 - c. Olet ilmeisesti tiimin esimies – Minkä kokoinen tiimi sinulla on?

2. Miten pääset omassa työssäsi toteuttamaan ALSO:n visiota?

3. Miten ymmärrät ja koet ALSO Way:n?

(Väliin tarkennus: ALSO Way tarkoittaa tavoite- ja johtamisstruktuuria, ja seuraavat kysymykset käsittelevät tätä kokonaisuutta.)

4. Mikä on sinun roolisi ALSO Way:ssa?

5. Minkälaista ja minkä verran viestintää ALSO Way liittyy?

6. Kenen koet olevan vastuussa ALSO Way:n implementoinnissa?

7. Mikä on oma kokemuksesi henkilöstön suhtautumisesta ALSO Way?

8. Mikä on oma kokemuksesi johdon suhtautumisesta ALSO Way?

9. Minkälaisen muutoksen ALSO Way:n käyttöönotto tuo ALSOlla?

10. Miten näet ALSO Way:n vaikuttavan omaan työskentelyysi puolen vuoden kuluttua?

11. Mikä ohjaa työtäsi esimiehenä?

12. Minkälaiset arvot ohjaavat työtäsi esimiehenä?

13. Minkälaisen kulttuurin haluaisit nähdä ALSOlla tulevaisuudessa?